



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

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR PARA CONDUZIR PROFESSORES EM TEMPOS DE PANDEMIA/AULAS REMOTAS: Uma análise de vivências em escolas da cidade de Penedo/Alagoas

Maria Gerlânia dos Santos¹

Tatiane Jaíne do Santos Souza²

Sandra Cristina de Sousa Alves³

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 O objetivo deste estudo é investigar os principais desafios do gestor para gerenciar a instituição em todas as dimensões nesse tempo de pandemia da Covid-19. Ao mesmo tempo buscou-se uma compreensão teórico-prática sobre os principais desafios do gestor para gerenciar a instituição em todas as dimensões no período atual e assim compreender sobre os métodos de intervenção e sua influência diante das implicações educacionais em relação a sistemática de aulas remotas. À vista disso, foi utilizada a seguinte metodologia: a pesquisa bibliográfica, documental através de livros e artigos, aliada à pesquisa de campo configurada como estudo de caso. O instrumento utilizado nessa pesquisa foi a entrevista por meio de

¹ Graduanda em Pedagogia pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo-Alagoas. Endereço eletrônico: santosgerlaniahj@gmail.com

² Graduanda em Pedagogia pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo-Alagoas. Endereço eletrônico: tatianejhainne@gmail.com

³ Pedagoga. Bacharela em Direito. Pós-graduada em Diretos Processuais pelo Centro de Estudos Superiores de Maceió (Cesmac) e em Direito Educacional pela Faculdade Pio X/Cenfap. Professora do curso de Pedagogia da Faculdade Raimundo Marinho de Penedo e Servidora Pública da área de educação do município de Penedo/Alagoas. Endereço eletrônico: prof.sandra@frm.edu.br.

questionário, realizada de maneira remota com os gestores das instituições. Este estudo teve como consistência de embasamento teórico autores como: BORSTEL (2020), CORREA (2012), CURY (2007), FIORENTIN (2020), GADOTTI (2004), IMBERNÓN (2010), LALANDE (1996), LÜCK (2006), MAYER (2020), MORIN (2002), SILVA (2009), foi citado também a Base Nacional Comum Curricular - BNCC (2020) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN (1996). De acordo com estudos feitos nos últimos meses constatou-se a necessidade de fundamentação da pesquisa baseadas na atuação do gestor escolar, bem como, a análise de suas habilidades de planejamento, ações didáticas, procedimentos pedagógicos, direcionamentos e também a análise da participação dos demais atores que compõem o processo educacional nesse novo contexto. Nessa perspectiva, considerou-se que com a pandemia, surgiu a necessidade de reestruturação em todos os setores da escola, inclusive e principalmente nas práticas de gestão.

PALAVRAS CHAVES: Desafios, gestor escolar, análise, pandemia, métodos.

INTRODUÇÃO

O referido artigo acadêmico se propôs a descobrir os principais desafios enfrentados por gestores escolares do município de Penedo- AL, durante aulas ministradas de forma remota na Pandemia de Covid-19. Sua principal metodologia está diretamente ligada à pesquisa bibliográfica e de campo tendo como objeto principal a identificação das barreiras mais intensas que o gestor como figura de grande relevância no processo educacional emancipatório e participativo é submetido, e desta maneira, conseguir entender como ele (gestor) conseguiu atender as demandas oriundas das inúmeras divergências que configuram sua identidade profissional, durante esse tempo singular que o mundo está a vivenciar com a Pandemia de Covid-19.

Neste caso, o presente estudo acadêmico buscou em primeiro plano uma ampliação de conhecimentos acerca das inúmeras dificuldades encaradas pela figura do gestor escolar em período pandêmico, frente à conduta de todo o corpo pedagógico que constitui o ambiente sócio educacional, em especial os docentes. É válido destacar que em razão da pandemia do novo coronavírus, houve a substituição do ensino

presencial pelo ensino remoto. Por este fato, o objetivo principal deste estudo foi o de identificar quais os maiores obstáculos e impedimentos vividos no dia a dia do gestor durante todo o período letivo.

De acordo com estudos feitos nos últimos meses constatou-se a necessidade de fundamentação da pesquisa baseadas na atuação do gestor escolar, bem como, a análise de suas habilidades de planejamento, ações didáticas, procedimentos pedagógicos, direcionamentos e também a análise da participação dos demais atores que compõem o processo educacional nesse novo contexto. Nessa perspectiva, considerou-se que com a pandemia, surgiu a necessidade de reestruturação em todos os setores da escola, inclusive e principalmente nas práticas de gestão.

Todavia, para o enfrentamento desta crise atual no sistema instrutivo, compreende-se sobre a necessidade de uma gestão educacional fundamentada em princípios de caráter democrático e participativo. É fundamental que ações e métodos inovadores sejam aplicados no seio escolar, afim de contribuir na estruturação do planejamento da instituição e no enfrentamento das divergências que ocorrem no decorrer de todo o ano letivo,

neste caso, frisa-se a adoção das aulas remotas como estratégia durante o período de isolamento social em decorrência da pandemia do Covid-19.

É essencial que para superar as tantas complexidades vividas frente à gestão de uma escola, o gestor deve levar em considerações pontos principais de uma frequência que caminhe rumo ao desenvolvimento elevado da instituição como um todo, buscando sempre um planejamento flexível e rico em propostas, fundamentado no trabalho em equipe e que busque superar quaisquer obstáculos que venham a surgir durante todo processo, entretanto deve-se viver baseando-se nos bons exemplos do próximo, bem como nos erros e acertos que a caminhada submetem-nos.

Face à pesquisa desenvolvida e partindo da análise e do acompanhamento da gestão em campo educacional, pôde-se compreender o quão fundamental e oportuna é a presença de um líder preparado, que possui competências e habilidades capazes de elevar o padrão de ação de sua equipe, pois com a pandemia da Covid-19 e com a introdução das aulas remotas cresceu a necessidade de formar profissionais de grande valia moral, além disso, tornou-se indispensável que sejam

conscientes sobre a missão de construir um futuro pautado na solidariedade e na inclusão coletiva, a fim de atender todas as exigências do contexto atual.

DESAFIOS ENFRENTADOS POR GESTORES NA CONDUTA DE PROFESSORES PARA EXECUÇÃO DAS AULAS REMOTAS.

Durante a execução da pesquisa percebeu-se serem notórias as inúmeras dificuldades enfrentadas pelos profissionais da educação, em especial aqueles que gerem instituições com zelo e propriedade durante um ano letivo em período pandêmico. Estar à frente da administração de uma escola é uma tarefa extremamente desafiadora, mas não impossível quando se trabalhada seguindo o que ordena a lei. Os últimos dois anos têm sido marcados por conflitos e desafios extremos em diversos campos de atuação, e na área da educação não foi diferente. Para se entender, em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo vírus (SARS- CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan na China e desencadeou uma pandemia mundial da COVID-19.

Seguindo as medidas de isolamento social, proposta pelo Ministério da Saúde Brasileiro, adotada como uma das medidas de proteção para controle da

disseminação do vírus, surgindo como a única solução viável para que todos pudessem dar continuidade ao processo de ensino em novo conceito na metodologia das aulas: ensino EaD - Educação à Distância e o ensino híbrido. Afim de dar continuidade no processo educativo dos alunos, os gestores municipais e escolares buscaram uma linha de raciocínio baseadas em propostas construtivas e inovadoras a serem trabalhadas dentro de cada instituição e conseqüentemente em “sala de aula virtual”, assegurando o funcionamento ativo dos professores e a aprendizagem dos alunos.

Diante do que está sendo abordado, Silva (2009) apresenta-nos uma compreensão de extrema relevância ao que remete a função do gestor escolar como: “[...] o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo pedagógico” (SILVA, 2009, p. 2). Diante de tal contexto, tem-se a figura do gestor como protagonista na tomada de decisões construtivas. Ainda assim, agrega-se ao seu papel um valor incalculável de sua figura no contexto real e no andamento de ações voltada ao

planejamento escolar e na escalada de ajustes do ensino remoto.

Embora se saiba das inúmeras dificuldades que o trajeto implica, o ensino remoto exige de todos um empenho maior, mas que na realidade dos fatos surgem barreiras ainda maiores. São inúmeros os casos onde os professores são totalmente despreparados e desprovidos de equipamentos tecnológicos para a elaboração das aulas, além de adotar metodologias incoerentes com os níveis de aprendizagem dos alunos, como também a carência do apoio e incentivo familiar que não é concretizado. Muitas vezes o problema se encontra no fato dos pais de alunos não obterem equipamentos tecnológicos básicos para assistir e acompanhar as aulas, sendo o pior quando se omitem a participar das aulas e responder as atividades.

“É preciso aprender a enfrentar a incerteza, já que vivemos em uma época de mudanças em que valores são ambivalentes, em que tudo é ligado” (MORIN, 2007, p. 84). Desse modo, compreende-se que a educação prevista para o futuro será marcada por caminhos meramente duvidosos, e nessa perspectiva é possível compreender o por quê das mudanças no cenário educativo atualmente. De fato,

sempre foi postulado que a escola necessitaria de mudanças e transformações, mas não se imaginou que uma pandemia conseguiria transformar uma realidade dita como “comum” em um extremo padrão a ser seguido, onde vive-se em um tempo marcado pelo distanciamento e isolamento social.

Desde a implementação do ensino através de aulas remotas na educação básica, o gestor figura importantíssima dentro do processo educativo, buscou ampliar seus objetivos e atingir resultados o máximo possível. Firmou parcerias com todo o corpo docente e traçou seu planejamento de uma forma totalmente diferente, mas adequada ao momento atual. Destaca-se o papel da família como fundamental para a continuidade e o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem dos alunos, como também, se faz necessário o acompanhamento desses para a efetivação do conhecimento.

O USO DAS TICs COMO ESTRATÉGIA FUNDAMENTAL PARA PROFESSORES NO DESENVOLVIMENTO DO ENSINO.

Com o advento da era digital e suas transformações, pode-se considerar que as mudanças se fizeram presentes na educação

com mais força devido aos impactos causados pela pandemia, sendo assim, se fez necessária uma modificação bastante significativa referente à metodologia das aulas, substituindo-se o ensino presencial pelo ensino remoto. É um processo ainda longo até que se chegue a todas as classes, porém, entende-se essas transformações como fatores de melhoria e inovação.

Com a chegada do coronavírus houveram grandes alterações nas atividades escolares, professores estão lutando para adaptar-se às novas rotinas sem aulas presenciais, aproveitando recursos tecnológicos para preparar os alunos com atividades, embora muitos alunos não disponham de equipamentos básicos necessário para estudar em casa como: celular, computador e o acesso à internet. Sendo assim decisão dos administradores em adotar o ensino à distância, que está sendo uma campanha de diálogo com toda a comunidade escolar.

Seguindo o decreto N°69541 de 19/03/2020 que determinou situação de emergência no Estado de Alagoas e intensificou as medidas para enfrentamento da COVID-19 (Coronavírus), e emergência na saúde pública de importância internacional, decorrente da doença no âmbito do de todo Estado de Alagoas e deu

outras providências. Com o isolamento social, advindo da política de distanciamento, as escolas e por conseguinte alunos e professores se viram com a necessidade da utilização maciça de ferramentas digitais em substituição às aulas presenciais pois, a pandemia reforçou que a sociedade, a escola e as famílias precisam reinventar-se a cada dia.

No entendimento de Borstel; Fiorentin e Mayer, (2020, p. 37) o uso das Tecnologias da Informação e Comunicações (TICs) em ambiente educacional já vem sendo discutido. No entanto, como uma forma de aperfeiçoamento nas formas e métodos de ensino, vejamos:

Há bastante tempo, discute-se a relação entre as tecnologias educacionais e o papel da escola diante da cultura digital, partindo do princípio de que usar tecnologias na escola significa aprimorar o processo de ensino-aprendizagem. A mobilidade e o acesso à informação são uma condição para as sociedades contemporâneas. A tecnologia tem evoluído vertiginosamente. Contudo ainda se observava um descompasso tecnológico quando se tratava do contexto escolar, onde significativa parcela de professores não via a necessidade de adaptar suas práticas de ensino

às propostas e possibilidades dos recursos tecnológicos.

A partir dos necessários ajustes que o ensino remoto e as TICS exigem serem dominados pelos professores em sala, torna-se importante a figura do gestor nesse processo aliando-se a sua equipe pedagógica com o intuito de acompanhar e redefinir planejamentos, como também avaliar e incentivar a todos os docentes em suas metodologias, isto de certa forma, contribuirá para que o ensino torne-se efetivo para os níveis de todos os educandos, como também no processo de adequação de métodos viáveis a serem aplicados pelo docente.

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO DAS AULAS REMOTAS.

Se faz necessário um trabalho participativo como explica o Art. 14, incisos I e II, da Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que define a elaboração do projeto pedagógico da escola pelos professores contando com a participação da comunidade escolar, como princípio na definição de normas de gestão democrática do ensino público. Atualmente, realizadas por meio de

reuniões online a equipe pedagógica pode e deve decidir linhas de seguimentos durante os semestres letivos, moldados por uma flexibilidade disposta em seu currículo e em suas tomadas de decisões, visando essencialmente o aprendizado dos discentes em sua cultura e condição durante esse período de isolamento social.

Conforme analisa Lück, (2006, p. 33-34) “O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade em conjunto”. Essa perspectiva nos permite uma reflexão no contexto atual, embora a maioria dos gestores insistem na ideia de que sozinhos eles podem tudo, errando perigosamente em sua conduta. Ainda assim, para uma compreensão absoluta reflete-se o pensamento da autora quando se refere da lógica da gestão:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e

dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. Luck (2006, p.36)

O engajamento da equipe pedagógica é uma importante ferramenta na elaboração do planejamento educacional, e nessa perspectiva pode-se associar o pensamento de Edgar Morin (2002a, p. 89), onde ele afirma que “É preciso substituir um pensamento que isola e separa por um pensamento que distingue e une”. Ideias semelhantes a esse raciocínio quando postas em ação contribuem para um ensino eficiente. No período atual em que se sobrevive e luta-se duramente contra uma pandemia, o ensino necessitou de uma mudança imediata com a adoção das aulas remotas, isso implicou em todo o planejamento educacional do ano letivo e de uma maratona de fatores para que as escolas conseguissem minimizar ao máximo os prejuízos ao processo de aprendizagem.

Percebeu-se ao longo desse estudo que um dos elementos prioritários na conduta dos docentes é o incentivo à formação continuada, afim de que novos saberes e aptidões sejam adquiridos pela figura do professor. Conforme o que prevê a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) em material específico “Guia Para Gestores Escolares – Orientações Para

Formação Continuada”, mudanças fazem parte do seio escolar e da mesma forma desafios ainda maiores surgem ao longo das etapas e dos anos que procedem, assim, nessa perspectiva, considera-se o seguinte argumento estabelecido pelo guia:

As constantes mudanças na sociedade e na escola indicam a necessidade de os professores desenvolverem continuamente novos conhecimentos e habilidades para lidar com os desafios do cotidiano escolar e dos contextos de aprendizagem, o que justifica a importância de proporcionar uma formação docente continuada de qualidade. Assim, o processo de ensino aprendizagem pressupõe, cada vez mais, um professor que detenha conhecimentos específicos de uma etapa, área ou componente aliados à didática e aos meios de aprendizagem de seus estudantes. (BRASIL/ 2020, p. 15)

De fato, é necessário que os professores se tornem e concedam a si mesmo o papel de protagonista na construção do saber, alinhando-se por meio de propostas inovadoras e construtivas, se desprendendo de métodos antigos e visões singulares. Segundo Imbernón, “a transformação na cultura profissional é lenta porque há a necessidade de interiorizar

os novos conhecimentos, adaptar-se a eles e viver pessoalmente a experiência de mudança” (IMBERNÓN, 2010, p.85).

A GRANDE IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA PARA O AMBIENTE ESCOLAR EM TEMPOS ATUAIS.

Sabe-se que os tipos de gestão obviamente variam de acordo com os objetivos de cada escola, é imprescindível que seja discutido e aplicado sobre as características que compõem a gestão democrática no ambiente educacional. O gestor escolar deve compreender que a transformação social de todos seja o objetivo real de todo e qualquer modelo de gestão, embora muitos profissionais da área sintam dificuldade de aderir a esse modelo pelo fato de caracterizar uma personalidade própria de cada gestor.

É importante assimilar que a escola é um ambiente de formação intelectual de seres pensantes e conseqüentemente atuantes. Faz-se necessário que o modelo de gestão seja de altíssima funcionalidade, e neste caso, parte-se do pressuposto de que funcionalidade esteja relacionada a um extenso caminho de mão dupla entre todos os envolvidos no processo de aprendizagem dos discentes. Em síntese, compreende-se

que “a gestão da educação, quando pensada numa perspectiva democrática, nos revela a necessidade de pensarmos numa escola que se caracterize não somente pelo gestor, mas que considere principalmente, a participação de todos os envolvidos”. (CORREA, 2012. p. 2)

É possível que alguns profissionais (gestores) sejam contrários à ideia de aplicar a gestão democrática. Neste caso, acredita-se que o empenho de atingir as metas e objetivos sejam encarregadas a uma única pessoa, ou seja, nele mesmo. Considera-se uma atitude desproporcional ao contexto atual que prioritariamente necessita da ação conjunta de todos os atores do processo educacional. Pois, com a chegada inesperada da pandemia mundial da Covid-19, todos os profissionais que formam a educação no Brasil tiveram que bravamente lutar e assim tornar-se símbolo de resistência em uma luta em prol de um futuro cheio de incertezas.

Diante de uma circunstância adversa pode-se aprender com ela, neste caso deve-se entender que com o advento das aulas remotas o ensino que as instituições tinham como consolidado e que sofriam anualmente pequenas variações no que se refere as adaptações de métodos e estratégias didáticas, acabou tornando-se

limitado para grande parte dos alunos e até mesmo para alguns professores. Essa constatação concretizou-se face as novas necessidades decorrentes das novas rotinas escolares, a pandemia da Covid-19 fez com que gestores juntamente com os gestores em educação dos entes federados criassem soluções viáveis para que o ensino viesse a prosseguir, sobretudo, sem perder de vista a luta por uma escola pública de qualidade, onde esteja firmado o processo de uma gestão democrática, a qual toda comunidade escolar possa intervir e contribuir no crescimento e no desenvolvimento coletivo.

Compreende-se um conceito de gestão democrática através de Gadotti:

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público. (GADOTTI, 2004, p.96)

A gestão democrática preocupa-se em desenvolver a autonomia do aluno, fazendo com que ele participe dos processos

educacionais de forma efetiva. Compreende-se que todos envolvidos dentro desse modelo contribuem diretamente nas medidas de decisões da escola, o gestor, como principal mediador deve levar em consideração o fortalecimento de vínculos em um prisma de conceitos éticos. De acordo com Lalande (1996, p. 384), a ética caracteriza-se como a “ciência que tem por objeto o juízo de apreciação, enquanto este se aplica à distinção entre o bem e o mal”. Faz-se entender que tal ciência caminha em uma lógica de conduta e que por ventura, torna-se de grande valia aplica-la aos planejamentos políticos e pedagógicos.

De acordo com o pensamento de Luck:

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação e modo interativo de pais, professores e funcionários. (LUCK, 2006, p.66)

Pode-se compreender a necessidade da participação eficiente entre todos os envolvidos no processo educacional

escolar. Este é um fator de grande relevância, pois a gestão democrática influi diretamente no fortalecimento do trabalho coletivo e deve ser instituída desde sua implantação no Projeto Político e Pedagógico (PPP) da escola. Podemos considerar a gestão democrática como um instrumento funcional, cujo objetivo esteja relacionado dentro das possibilidades de análise e de estratégias de superação de desafios atuais e futuros.

Entende-se que o gestor escolar que trabalha com a participação democrática consegue atingir os objetivos específicos da instituição de ensino de forma eficiente. Com o envolvimento pedagógico é possível traçar soluções para descobrir e aplicar os métodos viáveis sobre os processos que implicam nas dificuldades enfrentadas diariamente em espaço escolar, seja em sala de aula e até mesmo em comunidade. É fundamental que o trabalho em equipe esteja fundamentado na democracia escolar e em uma gestão escolar participativa.

Cury (2007, p. 494), revela-nos que o trabalho da equipe gestora implica em,

[...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na

participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta.

O posicionamento de Cury (2007) faz todo sentido pois, os gestores escolares são os principais responsáveis em articular as ações das instituições de ensino. Embora seja um processo repleto de dificuldades, as funções do gestor manifestam-se na busca pela garantia da participação de todos os envolvidos no processo educacional, nessa perspectiva se faz presente a gestão democrática, que empenha um papel importantíssimo a favor da transformação social dos educandos.

Em síntese, o atual momento onde a educação brasileira enfrenta tantas incertezas e desafios, compreende-se sobre a necessidade de repensar um modelo de gestão propício para conseguir atender a tantas demandas diferenciadas diante dos novos tempos. Fez-se necessário um novo planejamento para adaptar a retomada do ensino às exigências das aulas no formato remoto. Assim como o gestor, os coordenadores, professores, a família e os alunos tiveram grande relevância na

participação em conjunto, na busca pela continuidade do processo educativo e desta forma adaptar-se ao “novo normal”.

Dessa maneira, pode-se entender que em meio a tantas complexidades, o ensino remoto surgiu dentro do processo educacional como medida de solução. Atualmente as múltiplas formas de aprendizagem puderam permitir um amplo e novo olhar na educação de forma coletiva, inclusive as ações práticas decididas pela equipe pedagógica passaram ainda mais a ter vínculos sócio educacionais, sendo pautadas principalmente na inclusão social, na igualdade e na solidariedade dos alunos em geral.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo utilizou-se de pesquisa bibliográfica que serviu de embasamento teórico das ideias teóricas aqui apresentadas aliada à pesquisa de campo para que as pesquisadoras pudessem verificar nos casos concretos como estavam sendo desenvolvidas as teorias sobre o tema escolhido. Como principal instrumento para coleta de dados questionários de entrevista, os quais foram aplicados a professores, diretores e coordenadores das escolas-campo de pesquisa. Os dados foram

coletados com intuito de comprovar os possíveis resultados propostos no decorrer da investigação nesse estudo. Os métodos de pesquisa utilizados encontram-se alinhados com o objetivo de investigação sobre os principais desafios do gestor para gerenciar a instituição em todas as suas dimensões, nesse tempo de pandemia do Covid-19.

Nessa pesquisa foram abordados dois métodos: o qualitativo - Nesse processo da pesquisa acadêmica, não somente buscou-se números para compor um resultado efetivo, mas sim, a compreensão de uma trajetória que levou ao problema do trabalho. E o método quantitativo que é baseado em números para conclusão dos resultados. Essa abordagem foi necessária para validar as hipóteses apresentadas e para coletar os dados e informações necessárias. Devido à manutenção de medidas sanitárias de distanciamento social e também pelo período de execução da pesquisa de campo haver coincidido com o período de férias anuais nas escolas, os formulários de entrevistas foram remetidos para os entrevistados em formato online.

Segundo estudos realizados no decorrer da análise aqui apresentada,

entende-se que é extremamente necessário um amplo conhecimento acerca das funcionalidades dos principais órgãos competentes que compõem e auxiliam na organização da gestão escolar como um todo, a propósito, esta pesquisa teve como objetivo fundamental a busca pela compreensão do trabalho exercido pelo gestor, coordenador e professor em meio a pandemia do Covid-19, além disso, buscou-se uma sondagem sobre a importância do trabalho em equipe por todo o corpo pedagógico, e com isto, tornou-se necessário que por meio da investigação do contexto em que a questão pesquisada ocorreu, conclui-se pela necessidade de um planejamento flexível e integrado entre esses atores do processo educativo escolar.

A participação dos entrevistados deu-se por um processo repleto de dificuldades, frisa-se a não cooperação dos órgãos competentes, a falta de comprometimento profissional por parte de gestores e professores de determinadas escolas municipais e também da rede privada, de fato, foi um percurso de extrema complexidade e de certa forma acarretada por um não acolhimento acadêmico. Notou-se que alguns gestores enxergam somente os problemas que a profissão os impõe,

fazendo com que o percurso das pesquisadoras seja ainda mais dificultoso e repleto de omissões. Assim, em meio a diversos empecilhos e ausência do público alvo, conseguiu-se por meio de muita insistência, escolas que se dispuseram e se comprometeram com a pesquisa aqui desenvolvida, assim fornecendo os dados suficientes para conclusão deste estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico apresentaremos as discussões dos resultados da pesquisa de campo feita com dois gestores escolares, um coordenador pedagógico e três professores realizada por meio da aplicação dos questionários. O mesmo aconteceu via formato remoto, em decorrência dos altos casos de contaminação da pandemia do covid-19. Concluiu-se a partir dos resultados aqui apresentado sobre o quanto é fundamental para o gestor manter um nível de associação concreto com os demais envolvidos e assim superar os desafios de forma um mais leve, pois, “no novo cenário mundial, reconhecer-se em seu contexto histórico e cultural, comunicar-se, ser criativo, analítico – crítico, participativo, aberto ao novo colaborativo, resiliente, produtivo e responsável, requer o desenvolvimento de competências para

aprender a aprender”. (BRASIL/BNCC, 2017, p. 15).

1 Como você enquanto gestor tem feito para mobilizar as ações para as aulas em formato remoto?

GESTOR 1	GESTOR 2
<p><i>Tive que me reinventar, que me adequar, dessa forma foi exigida uma capacidade de liderança cada vez maior. Saber unir mais a equipe, ouvir opiniões e buscar soluções para os obstáculos encontrados e em conjunto com as equipes escolares foi construir um plano de ação que promovesse a colaboração e inovação de práticas psicopedagógicas entre os educandos e assim encontrar meios de disponibilizar acesso às atividades escolares a todos, seja da forma online, seja com atividades impressas com suporte.</i></p>	<p><i>Unindo a equipe, pais e alunos por meio de salas virtuais, ouvindo e buscando aprimorar e solucionar possíveis problemas.</i></p>

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 2 – Qual foi o planejando didático utilizado nesse período de pandemia da Covid-19?

GESTOR 1	GESTOR 2
<i>Foi através do plano de ações, em 2020 os docentes recebiam orientação para planejar seu planejamento semanal, suas aulas, suas ferramentas a utilizar e uma vez na semana reunia-se na escola com a equipe para ser verificado se estava atendendo os requisitos e depois executado, onde os professores recebia suporte. Em 2021 foi norteadado através do documento do estado o Recal de Alagoas com foco nas habilidades prioritárias da BNCC. E assim, ficava definido o que seria trabalhado e como seria desenvolvido o planejamento, promovendo sempre a participação e acesso de todos os alunos.</i>	<i>Continuamos utilizando o material didático e adequando as metodologias à nova realidade.</i>

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 3 – Quais os procedimentos usados em suas reuniões em relação à sala de aula, interação com a família do aluno e planejamento pedagógico?

GESTOR 1	GESTOR 2
<i>Sempre de forma democrática encontrar meios de disponibilizar e garantir o acesso às informações, ouvindo opiniões, sugestões e buscando soluções para superar as dificuldades. Sempre fazendo uma ponte com a família com visitas aos pais, fazendo uma busca ativa.</i>	<i>Reuniões periódicas por grupos de pais e alunos com informações e pauta nos grupos de WhatsApp.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 4 -- De que forma a atuação do gestor escolar influencia o trabalho em sala de aula durante as aulas remota?

GESTOR 1	GESTOR 2
<i>De forma positiva, auxiliando os professores no desenvolvimento e assegurando a execução do planejamento garantindo a inovação de práticas pedagógicas para os educandos de</i>	<i>De forma positiva e significativa, pois, o gestor atuante acompanhando o trabalho pedagógico gera um avanço na qualidade de ensino, favorecendo a aprendizagem.</i>

forma satisfatória para aprendizagem dos alunos.

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 5 – A escola usou alguma estratégia para os alunos que não conseguiram acompanhar as aulas remotas? Quais?

GESTOR 1	GESTOR 2
<i>Foi ofertado suporte individual na escola uma vez por semana alunos com extrema dificuldade e o auxiliar de sala ofertou suporte com atividades impressas entregue nos domicílios dos alunos da educação infantil com extrema dificuldade.</i>	<i>Sim. Disponibilizamos atividades e roteiros de estudos impressos. Orientação dos professores por componente curricular por chamada de vídeo, áudio e mensagem de texto no WhatsApp.</i>

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Importante frisar a grande importância deste estudo com o intuito de enaltecer as fontes, possibilitar a compreensão de forma efetiva e esclarecedora. Observou-se a partir dos resultados das tabelas e dos questionamentos realizados que o coordenador escolar, assim como o gestor,

detém papel de extrema relevância em todas as dimensões e ações propostas juntamente a sua equipe. E desde a chegada da pandemia da covid-19 e o advento das aulas remotas a concretização de suas práticas tornou-se ainda mais fundamental no ambiente escolar.

Tabela 6 – De que forma a atuação do coordenador escolar influencia o trabalho em sala de aula durante as aulas remotas?

COORDENADOR 1	COORDENADOR 2
<i>O coordenador pedagógico é o mediador de todo esse processo desde a motivação do professor como o incentivo a participação ativa dos alunos e responsáveis.</i>	

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

7 Qual foi o planejamento didático utilizado nesse período de pandemia da Covid-19?

COORDENADOR 1	COORDENADOR 2
<i>Inicialmente preparamos todo o nosso corpo docente para esse novo formato de transmissão das aulas e</i>	

consequentemente os nossos alunos também, o trabalho da coordenação pedagógica ficou ainda mais intenso pois foi desenvolvido um atendimento personalizado aos professores, alunos e pais.

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 8 – Quais os procedimentos usados nas reuniões pela equipe em relação à sala de aula, interação com a família do aluno e planejamento pedagógico?

COORDENADOR 1	COORDENADOR 2
<i>Nossas reuniões durante o período da pandemia aconteceram no formato on-line pela plataforma do Google Meet buscando atender os segmentos de forma específica.</i>	

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 9 – Enquanto coordenador, quais os procedimentos usados para auxiliar esses professores que não se adaptaram com as tecnologias (habilidades para manusear essas tecnologias)?

COORDENADOR 1	COORDENADOR 2
<i>Nós preparamos alguns tutoriais apresentado a passa, a passo do funcionamento da plataforma utilizada para transmissão das aulas, isso se deu através de vídeos, slides e formações em tempo real através do Google Meet.</i>	

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 10 – Como funciona a relação entre a família e a escola? Os pais/responsáveis buscam intervir na educação dos alunos? Se a resposta for sim, cite exemplos dessas intervenções.

COORDENADOR 1	COORDENADOR 2
<i>Costumamos ter sempre uma relação muito próxima dos pais e/ou responsáveis, de maneira que todo e qualquer conflito seja</i>	

esclarecido com cautela e sempre propondo sugestões para melhoria da aprendizagem, portanto essa parceria família/ escola é de extrema importância.

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Assim como todos, os professores também necessitaram de adaptações para lidar com a realidade dos fatos, as aulas remotas representaram e representam ainda, um grande desafio para os docentes e educandos. Deve-se lembrar que em todo esse processo de adaptação para a continuidade do processo educativo, a participação da família no processo de aprendizagem dos alunos representa fator imprescindível, entendeu-se que o vínculo familiar é extremamente necessário e que esse vai muito além do acompanhamento acadêmico nos processos de aprendizagem dos discentes. O envolvimento familiar participativo configura-se na ideia de que “a família não é somente o berço da cultura e a base da sociedade futura, mas é também o centro da vida social. [...] A família tem sido, e será, a matriz mais poderosa para o

desenvolvimento da personalidade e do caráter das pessoas”. Gokhale (1980, p.33)

Quadro 11 – Como você professor (a) junto a gestão escolar tem feito para mobilizar as ações para as aulas em formato remoto?

PROFES SOR 1	PROFES SOR 2	PROFES SOR 3
<i>Atualmente as aulas estão no formato presencial. O ano passado foram aulas remotas, a maior parte do ano. A gestão fazia a busca ativa incentivando os discentes a participarem das aulas.</i>	<i>Desenvolvi mento fórmulas que estimulem e traga o aluno para se fazer presente nas aulas remotas, através de vídeos demonstrativos, dinâmicas e etc. Melhorando assim o engajamento do estudante.</i>	<i>Fazendo ligações para os responsáveis para conscientizar sobre a importância de os alunos participarem das aulas e entrega de cronogramas de atividades para os alunos que possui acesso à internet.</i>

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Gráfico – Questão 12:



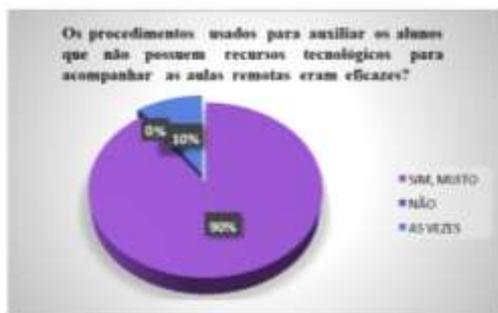
FONTE: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 12 – Enquanto professor (a), quais os procedimentos usados para auxiliar os alunos que não possuem recursos tecnológicos para acompanhar as aulas remotas ou que não possuem internet?

PROFESSOR 1	PROFESSOR OR 2	PROFESSOR OR 3
<i>Eram preparadas atividades semanais, enviadas para o email da escola, que se responsabiliza pela impressão do material e distribuição aos alunos que não tinham acesso as aulas online.</i>	<i>São feitas algumas atividades xerocopiadas que são entregues toda a semana na própria escola ou até mesmo levamos a residência do aluno.</i>	<i>Buscar conteúdos e trabalhar com materiais do cotidiano do alunado e conscientizar o responsável demonstrando a importância de sua participação na educação do mesmo.</i>

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Gráfico 2 – Questão 14



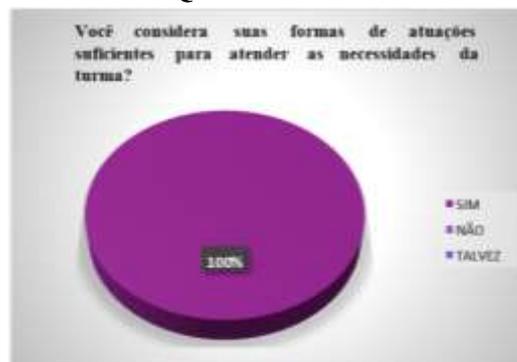
FONTE: Dados da pesquisa (2022)

Tabela 13 – Quais as formas de atuação do professor (a) consideradas essenciais no seu trabalho em sala de aula durante as aulas remota?

PROFESSOR R 1	PROFESSOR OR 2	PROFESSOR OR 3
<i>Compromisso com a aprendizagem, que no formato remoto se tornou mais difícil; Criatividade, para manter o aluno estudando através de uma tela de celular; Disponibilidade de um tempo bem maior de dedicação ao alunado.</i>	<i>Elaborar propostas pedagógicas, planejamento, colaborar com atividades entre a escola e a comunidade escolar, envolver os pais no processo de ensino dos filhos e principalmente zelar pela aprendizagem dos alunos.</i>	<i>Auxiliar na entrega dos cronogramas de atividades, dando apoio aos pais ou responsáveis e buscando sempre uma maior efetivação na aprendizagem dos alunos.</i>

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Gráfico 3 – Questão 16



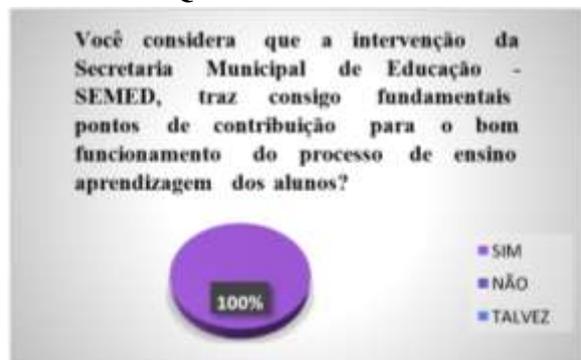
FONTE: Dados da pesquisa (2022)

Quadro 14 – Como a SEMED intervém no ambiente escolar? Quais os direcionamentos essenciais a serem seguidos pela secretaria de educação do município?

PROFESSOR 1	PROFES SOR 2	PROFESS OR 3
A SEMED norteia todo o processo de ensino/aprendizagem do município, dando o suporte necessário para o bom funcionamento da rede escolar.	Fazendo com que se cumpra o calendário escolar, dando suporte a qualquer eventualidade, criando temática para que os alunos participem e aprendam brincando.	Através de acompanhamento de resultado de avaliação que era aplicado presencial na escola e ficha de dados.

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Gráfico 4 – Questão 18

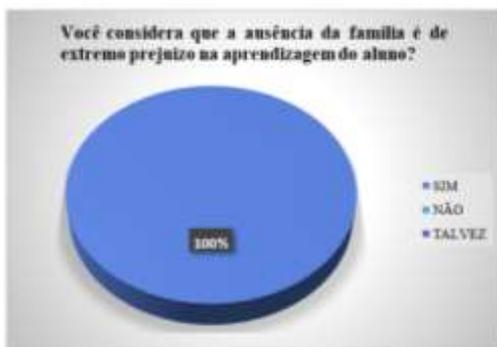


FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 15 – Quais as formas de atuação do professor (a) consideradas essenciais no seu trabalho em sala de aula durante as aulas remota?

PROFESSOR 1	PROFES SOR 2	PROFES SOR 3
Por se tratar do fundamental 2, pouquíssimos pais intervêm na educação de seus filhos. Mas há exceções, alguns apreciam escola com professores, auxiliando no processo de ensino/aprendizagem.	Esta relação vem sendo estabelecida aos poucos de forma continuada. Às vezes alguns pais querem intervir, tem pais que se impõe com algo que não acha de acordo para seus filhos, mas com diálogo e compreensão são tudo resolvido.	Uma pequena parte dos pais e responsáveis acompanham e auxiliavam nas atividades dos alunos, além de contribuir na questão de apoio motivacional dos educandos, mas, a grande maioria infelizmente não contribuía nessas partes.

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Gráfico 5 – Questão 20

FONTE: Dados da pesquisa (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou sobre a necessidade de entender os desafios enfrentados por gestores escolares, diretamente ligados ao envolvimento das ações desenvolvidas no processo educacional durante a atual situação que o mundo está vivenciando mediante a pandemia do novo coronavírus, no entanto a educação em si, em que pese todos os esforços desenvolvidos pelos profissionais em educação, foi imensamente prejudicada, ao mesmo tempo que desafiada a se reestruturar de acordo com novos métodos e estratégias didáticas para o ensino, bem como as atividades prestadas por todo o corpo docente e a necessidade cada vez maior da participação efetiva da família durante todo processo de ensino dos educandos nos últimos dois anos letivos.

Observou-se uma grande contribuição ao se executar a pesquisa

bibliográfica que fundamentou este artigo, ampliando sobremaneira nosso conhecimento acerca do tema proposto, interligada à necessidade de convívio da prática para compreensão do enredo principal entre a realidade da família e da escola. Assim, foi possível compreender que existe um caminho de mão dupla entre ambas (instituição escolar e família), onde a instituição tem um papel fundamental para a continuidade do ensino, seja ele remoto, híbrido ou presencial e a família como um pilar que sustenta a ação educacional, mediante o incentivo.

Portanto, de acordo com os processos vividos na realização deste estudo, em especial na pesquisa de campo notou-se a imensa falta de comprometimento de alguns gestores escolares da rede municipal de Penedo-AL, a omissão repetiu-se diversas vezes fazendo com que o processo de desenvolvimento acadêmico se tornasse ainda mais dificultoso. As pesquisadoras deixam aqui um apelo a Semed/Penedo para que preparem e ressaltem a todos os gestores que compõem o Sistema Municipal de Educação sobre a necessidade de realizações de pesquisas no campo

educacional, pois é através da ciência que ocorre o desenvolvimento da sociedade.

Desta forma, recomenda-se fazer com que todos os envolvidos busquem contribuir de forma inclusiva, construtiva e eficaz na ampliação e no incentivo das pesquisas, melhorando as condições de receptividade e nos *feedbacks* para com os demais pesquisadores. Com isso pôde-se concluir que o gestor e sua equipe têm a capacidade e o poder de identificar barreiras que atrapalham e prejudicam o andamento do ensino.

Compreende-se, que o gestor escolar se configura como o ser a quem compete as principais habilidades na realização e no desenvolvimento educacional dos alunos, dentro do ambiente da escola, priorizando o aprendizado e a formação crítica e social dos discentes. A fim de melhorar tal realidade, os gestores assumem seu papel por meio de tomadas de decisões viáveis criando redes de apoio como base para que seja contornado qualquer tipo de dificuldade ou irregularidade no decorrer das etapas educacionais do processo de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M.A **Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor**. In: FERREIRA, N. S.C. (org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade*. São Paulo: Cortez, 2002.

BORSTEL, Vilson Von; FIORENTIN, Mariane Jungbluth; MAYER, Leandro. **Desafios da Gestão em Tempos de Pandemia**. Secretaria de Estado da Educação, Cruz Alta, RS: Ed. Ilusão, 2020.

BRASIL, **Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Educação é a Base**. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/Acesso> em: 21 de fev. 2022

BRASIL/**Guia Para Gestores Escolares**, 2020. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/phpxSmjJl_5df923f8969f1.pdf. Acesso em: 23 de jan. 2022.

BRASIL, **Lei 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. São Paulo: Editora do Brasil, 1996. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 25 de jan. 2022.

CORREA. S.S. A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública. In: IX Anped Sul – Seminário em pesquisa em educação na região sul. 2012.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAAE, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GOKHALE, S.D. **A família desaparecerá?** Revista Debates Sociais. N. 30, ano XVI. Rio de Janeiro: CBSSIS, 1980.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão v II.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Vol.1, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2006.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: pensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.

MORIN, Edgar. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2007.

SILVA, M. A. **Qualidade social da educação pública: algumas aproximações**. Cadernos Cedes, Campinas, v. 29, n. 78, p. 216-226, maio/ago. 2009.