

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PANDEMIA DE COVID-19: RELATOS DE EXPERIÊNCIAS DE DIFERENTES CONTEXTOS

<https://doi.org/10.5902/2318133887188>

Cassio José de Oliveira Silva¹
Luiz Ricardo de Moura Gissoni²
Ana Lúcia Silvestre³
Frida Leão Moura Brito⁴

Resumo

A literatura especializada indica que o trabalho da gestão escolar está associado a um dos aspectos centrais para a garantia de uma educação de qualidade. Este artigo tem o objetivo de relacionar, com a literatura especializada, os principais desafios profissionais enfrentados por três gestores escolares de diferentes contextos durante o período da pandemia de covid-19 no Brasil, a partir do método de relatos de experiências. Os resultados evidenciam que a pandemia pôs à prova o papel desses profissionais na forma de mediar os escassos recursos para a realização dos objetivos educacionais. As conclusões do trabalho apontam, entre outros aspectos, para algumas problemáticas, potencialidades e limites vivenciados por diferentes redes de ensino durante o período do ensino remoto emergencial.

Palavras-chave: gestores escolares; ensino remoto; pandemia.

CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE COVID-19 PANDEMIC: REPORTS OF EXPERIENCES FROM DIFFERENT CONTEXTS

Abstract

Specialized literature indicates that the work of school management is associated with one of the central aspects of ensuring quality education. This article aims to relate to specialized literature the main professional challenges faced by three school managers from different contexts during the period of the covid-19 pandemic in Brazil, using the method of reporting experiences. The results

¹ Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasil. E-mail: cassiosilva.cs@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2248-1186>.

² Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasil. E-mail: luiz.gissoni@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0066-5764>.

³ Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasil. E-mail: ana.silvestre@ifsuldeminas.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0115-455X>.

⁴ Universidade do Vale do Sapucaí, Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasil. E-mail: fridaleao@univas.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0866-9203>.

Crerios de autoria: Cássio José de Oliveira Silva: concepção; revisão; correção; orientação; redação. Luiz Ricardo de Moura Gissoni: análise de dados; redação; correção e edição. Ana Lúcia Silvestre: análise de dados e redação. Frida Leão Moura Brito: análise de dados e redação.

Recebido em 21 de março de 2024. Aceito em 3 de maio de 2024.



show that the pandemic put the role of these professionals to the test in managing scarce resources to achieve educational objectives. The conclusions of the work indicate, among other aspects, to some problems, potentialities and limits experienced by different education networks during the period of emergency remote education.

Key-words: school managers; remote learning; pandemic.

Introdução

Historicamente, o trabalho da gestão escolar está associado a um dos aspectos centrais para a garantia de uma educação de qualidade (Silva, 2022; Simielli, 2022). Durante a pandemia de Covid-19, que se estendeu de março de 2020 a maio de 2023, estes profissionais vivenciaram situações desafiadoras e tiveram que se adaptar, na maior parte do tempo, à realidade do ensino remoto emergencial na tentativa de garantir a continuidade da escolarização, mesmo longe do espaço da escola (Peres, 2020).

Frente a isso, este artigo procura sintetizar os relatos de experiências de três gestores escolares que atuaram em diferentes etapas e modalidades da educação. Ao integrar esses relatos com a literatura, o objetivo é evidenciar as principais problemáticas, desafios e potencialidades colocados para esses profissionais durante esse período. O trabalho teve como origem uma roda de conversa ocorrida em outubro de 2021, durante uma das disciplinas de um Programa de Pós-Graduação de uma Universidade do Estado de Minas Gerais.

As perguntas direcionadas aos profissionais naquele momento tinham dois objetivos centrais: compreender quais são os principais desafios enfrentados pela gestão escolar durante a pandemia de Covid-19 e analisar as estratégias desenvolvidas por esses profissionais para enfrentar os desafios apresentados.

Os gestores educacionais trabalhavam, à época, em diferentes regiões brasileiras e, ao longo de todo o período da pandemia, atuavam como responsáveis por instituições educacionais de diferentes redes de ensino – municipal e federal –, e etapas educacionais, abrangendo desde a educação infantil e o ensino fundamental até o ensino médio, ensino técnico profissional e ensino superior. Foram ouvidos três diferentes perfis profissionais: a diretora de uma escola da rede municipal no interior da Bahia; 2) a secretária de Educação de um município do Sul de Minas Gerais; e 3) o pró-reitor e reitor substituto de uma instituição da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. Desse modo, o *corpus* de análise nos relatos de experiências envolve profissionais que atuam, tanto em unidades escolares, quanto em redes de ensino.

Gestão escolar e resultados educacionais

Os sistemas de ensino no Brasil que, por influência do pacto federalista, são segmentados e descentralizados politicamente, têm como um dos desafios atuais as melhorias em seus indicadores de desempenho escolar, diagnosticados não só em avaliações nacionais, mas também em avaliações internacionais (Barros; Vieira, 2021; Silva, 2021). Como parte fundamental da engrenagem desses sistemas, a gestão escolar tem sido apontada como uma das dimensões fundamentais para as mudanças ou

continuidades (Simielli, 2022; Souza, 2006). Algumas propostas para reverter esse quadro têm sido discutidas, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação, focando no trabalho realizado dentro da escola.

Oliveira e Carvalho (2018), por exemplo, desenvolveram um trabalho relevante a este respeito. As autoras explicam que os fatores intraescolares, com destaque para a gestão escolar e os critérios democráticos e preparatórios para a escolha dos diretores escolares, podem atenuar alguns efeitos causados por aspectos extraescolares, como as condições socioeconômicas dos estudantes e a escolaridade dos pais, tornando a oferta educacional mais eficaz. De acordo com as mesmas autoras (2018), “vários autores atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina” (p. 5). Dessa forma, os gestores, por meio do planejamento, organização e avaliação, podem mobilizar os demais profissionais da escola em direção a um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz, o que possivelmente trará um melhor desempenho por parte dos alunos. Nesse sentido, as pesquisadoras ponderam que

as tarefas de conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem, compartilhar as metas com a equipe docente e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que os agentes se sintam incluídos no processo) têm sido apontadas como estratégias de uma gestão escolar eficaz. (Oliveira; Carvalho, 2018, p. 5)

Não é difícil perceber a relevância que a gestão escolar tem no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Mas, se essa gestão é, há muito tempo e por várias razões, algo complexo e desafiador, com a pandemia de Covid-19, isso se acentuou ainda mais. Diante de um problema totalmente novo, esses profissionais foram obrigados a tomar decisões de forma rápida e sem o planejamento adequado. Adiciona-se a isso os desafios relacionados às estruturas precárias das escolas brasileiras, caracterizados pela escassez ou indisponibilidade de recursos materiais e humanos, os quais, como será evidenciado, tornaram-se ainda mais evidentes diante da pandemia.

José Carlos Libâneo, professor e pesquisador do tema, sustenta que a organização e a gestão da escola são práticas educativas que devem estar a serviço do processo de ensino-aprendizagem. Em seu trabalho, uma das perguntas mais interessantes e relevantes é: “qual escola e qual forma de organização escolar é necessária para o tempo atual?” (Libâneo, 2013, p. 49). Quando consideramos o advento da pandemia e os inúmeros impactos do distanciamento social para os sistemas educacionais, a resposta a esta pergunta se torna desafiadora e complexa. Recentemente, alguns resultados das avaliações educacionais no Brasil mostraram uma queda significativa no desempenho escolar das crianças e jovens em todas as etapas do ensino durante a pandemia de covid-19.

Os últimos resultados do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – Saesp -, por exemplo, mostram que o aproveitamento em Matemática daqueles estudantes que concluíram a educação básica ao final de 2021 equivale ao aprendizado esperado para o 7º ano do ensino fundamental (Palhares, 2022). Isso representa uma defasagem equivalente a cinco anos de aprendizagem. Com isso, o nível de aprendizado nas escolas brasileiras tornou-se ainda mais preocupante.

Todavia, na última década, os diretores escolares têm enfrentado crescentes cobranças de vários atores interessados na boa administração da escola e comparações entre as gestões dos sistemas educacionais públicos e privados. Essa tendência se reforçou por meio da aposta de políticas públicas que conjugaram resultados de avaliações educacionais em larga escala e práticas de responsabilização dos profissionais da educação na busca de uma suposta eficiência da escola (Pimenta; José, 2016). Assim, o problema da qualidade da educação básica passou a ser reduzido a um problema de gestão da escola, que passaria, supostamente, pela maior ou menor capacidade das pessoas que estão à frente de sua administração (Silva, 2022).

Essa tendência de conjugação entre os modelos de gestão encontrados no setor privado como exemplos a serem seguidos pelas escolas públicas, também foi experimentada, desde os anos 2000, em países como os Estados Unidos e Chile. Seus efeitos, no entanto, têm sido revelados como catastróficos e antipedagógicos (Freitas, 2012; Ravitch, 2011). Segundo Ravitch (2011), na prática, os dados empíricos acerca desse processo nos Estados Unidos indicam uma associação não apresenta melhorias efetivas de aprendizagem nas escolas.

No Brasil, essa tendência é percebida, por exemplo, na implantação de sistemas de *accountability* em Estados e Municípios (Brooke; Cunha, 2011). Além disso, ela se reflete na crescente importância que os resultados de testes de avaliações de larga escala passaram a ter na definição das políticas educacionais, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica ou o Exame Nacional do Ensino Médio (Afonso, 2018; Silva, 2019), e na tentativa de implantar os modelos de *charters schools* ou *vouchers educacionais* (Freitas, 2012). Assim, num contexto em que a pressão por resultados e a busca por eficiência já marcavam o debate educacional, as práticas de gestão foram colocadas à prova e ganharam contornos ainda mais complexos diante das adversidades impostas pela implementação de um ensino remoto emergencial.

Desafios da gestão escolar na pandemia de Covid-19

Diante do advento da pandemia de Covid-19, podemos perceber a influência do fechamento das escolas nas práticas educativas, que se manifesta, entre outras formas, por meio do uso das tecnologias da informação e comunicação e pela necessidade de institucionalização do ensino remoto emergencial (Silva et al., 2023). Nesse contexto, como se pode imaginar, inúmeras foram as preocupações que os gestores escolares tiveram para garantir a continuidade dos estudos longe do espaço da escola.

O processo de ensino e aprendizagem, que vinha passando por importantes e significativas mudanças ao longo das últimas décadas, permeado por inúmeros fatores, teve que ser pensado em caráter emergencial e imediato (Cruz; Lima, 2019). Nesse cenário, o papel dos gestores, especialmente dos diretores de escolas, foi central. Surgem, então, as seguintes questões: quais práticas dos diretores escolares poderiam garantir processos mais efetivos de aprendizagem durante o período de ensino remoto? Quais as principais dificuldades que esses profissionais encontraram? Para responder a essas questões, certamente são necessárias evidências e pesquisas em nível nacional, mas é possível depreender questões importantes deste artigo.

Ao refletir sobre a prática do diretor de escola, Paro (2010), por exemplo, utiliza uma relação sinonímica entre administração e gestão e traz uma discussão sobre a ação administrativa do diretor da escola básica diante das finalidades da educação e do produzir pedagógico que pode nos servir de guia teórico para a compreensão do período. Essas ações, em tempos de crise, como a que vivenciamos com a pandemia de Covid-19, evidenciam a indissociabilidade entre as condições técnicas e políticas da gestão escolar. Para o autor, as dimensões técnicas estão ligadas à utilização racional dos meios – recursos materiais e humanos –, que necessita ser adequada ao caráter educativo do seu produto. Por outro lado, as dimensões políticas estão ligadas à relação democrática exigida de sua relação social – convivência conflituosa ou não –, entre os sujeitos da educação: alunos, famílias e profissionais da educação.

Paro (2010), conceitua a administração ou gestão como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (p. 25), destacando que, quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para alcançá-los. Ao conceber o ato de administrar uma escola como um ato de mediação, pode-se depreender que a gestão escolar não se restringe apenas às atividades-meio, como sugere uma compreensão mais tecnicista do tema. Ela abrange todos os momentos que permeiam os processos, sejam os burocráticos, de natureza administrativa, sejam os pedagógicos, que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizagem, sendo ambos interdependentes e articulados.

Como se sabe, o período pandêmico afetou a vida de milhões de alunos, de suas famílias e dos profissionais da educação. Como consequência, trouxe à tona a necessidade de ampliação de metodologias de ensino até então pouco utilizadas pelas escolas (Silva et al., 2023). Surgiram, então, vários desafios a serem superados no processo de ensino e aprendizagem, em especial no que se refere ao trabalho desenvolvido pelos docentes e gestores escolares (Barros et al., 2021). Entre esses desafios, talvez o maior deles esteja relacionado ao uso das tecnologias da informação e comunicação. A implantação de um ensino a distância emergencial, com o uso de recursos digitais de aprendizagem, apesar de parecer a solução mais prática e favorável à continuidade dos trabalhos na área da educação durante a pandemia, encontrou diversas limitações na prática.

De acordo com Costa Júnior, Schmitz e Costa Neto (2012), o uso das tecnologias da informação e comunicação no contexto da gestão escolar é um caminho para encadear tarefas administrativas e pedagógicas, mas a sua operacionalização é algo desafiador. Silva et al. (2023) afirmam que o uso dessas tecnologias, principalmente nas escolas públicas, encontra-se ainda em um nível muito inferior ao que deveria, quando a proposta é o avanço da educação brasileira. Tais limitações e desafios podem ser observados, de maneira prática, nos relatos de experiências dos gestores escolares.

A seção subsequente traz esses relatos, possibilitando a comparação e contraste das experiências em diferentes contextos administrativos e regionais. Isso proporciona uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados e das estratégias empregadas para superar os obstáculos impostos pela pandemia de Covid-19. Passemos, então, a esses relatos.

Relato da diretora escolar do interior da Bahia

A primeira gestora a apresentar suas experiências exercia, à época, o cargo de diretora de uma escola de educação infantil situada em um bairro periférico de um município do interior da Bahia. Assim como a grande maioria das escolas de educação básica do Brasil, a instituição teve muitas dificuldades para driblar os desafios impostos pela pandemia. Uma das pautas mais presentes em seu discurso foi a precariedade do acesso à internet pelos alunos e suas famílias.

A gestora relatou que, diante de um contexto de limitação do acesso à internet, mas com o objetivo de levar ao menos o mínimo de conhecimento necessário aos alunos da escola, foram impressos e entregues, nas casas das crianças, materiais com blocos de atividades pedagógicas fornecidos pelos professores e pela equipe de coordenação pedagógica da escola. No entanto, a maioria das crianças não devolveu o material com a realização das atividades pedagógicas. A gestora explicou que, *“segundo nossos cálculos e a nossa estimativa, acreditamos que só 40% desses alunos deram a devolutiva dessas atividades”* (gestor Bahia). A diretora mencionou ainda que, ao final de 2020, a Secretaria Municipal de Educação emitiu um decreto que solicitava a aprovação de todos os alunos. Na opinião da gestora, isso acabou tornando o processo bem injusto, na medida em que os alunos que se esforçaram para entregar as atividades, em tese, ficaram no mesmo patamar daqueles que não agiram dessa forma.

Contudo, a gestora entende que esse decreto tinha como objetivo maior apresentar uma solução para que os alunos não perdessem o ano letivo, evitando, assim, prejuízos adicionais. Segundo ela, foi submetido à Secretaria de Educação um projeto visando a disponibilizar internet aos alunos da sua escola. No entanto, por falta de recursos e outras dificuldades, a execução do projeto não foi viável. A gestora destacou também a dificuldade para a impressão dos materiais a serem distribuídos aos alunos, principalmente em razão da grande quantidade de páginas.

Como se percebe, as condições objetivas não eram favoráveis para a gestão da sua escola, chegando inclusive a faltar energia. Isso obrigou a diretora e a vice-diretora a levarem as impressoras para suas próprias casas, a fim de realizarem o trabalho. Segundo o seu relato, foram muitas horas de trabalho para tentar cumprir o prazo estabelecido pela Secretaria de Educação e oferecer as atividades pedagógicas aos alunos. A diretora explicou, também, que os professores elaboravam os materiais de casa, mas os integrantes da gestão trabalhavam todos os dias na escola. Ainda assim, segundo ela, a equipe de trabalho foi muito colaborativa, apesar de, em certos momentos iniciais, ter existido um medo do contágio do vírus durante a entrega dos materiais: *“Encontramos resistência de início por medo da pandemia, da contaminação, e alguns colegas não se mostraram dispostos apenas neste momento. Por temer o avanço, a pandemia, algo tão desconhecido”* (gestor Bahia).

O maior desafio enfrentado pela escola ao longo da pandemia, de acordo com a diretora, girou em torno da questão da defasagem de aprendizagem dos alunos:

“Nós temos comentado muito sobre isso nas nossas reuniões, que nós vamos enfrentar um dos nossos maiores desafios. Eu acredito muito numa regressão, muitos alunos que estavam até progredindo, eles regrediram.”

Então vai ser um processo para que eles reaprendam. É de ficar muito triste com o que a gente vai enfrentar no próximo ano. É incrível como eles regrediram. A gente não sabe ainda como é que vai lidar com tudo isso.”
(Gestor Bahia)

Para a diretora, houve uma enorme regressão da aprendizagem durante aquele período, já que, para a maior parte dessas crianças, como as famílias são pobres e, em geral, têm baixa instrução escolar, o espaço da escola é a única possibilidade de acesso à cultura ou a algum tipo de aprendizado formal. Por todas essas dificuldades, ocorreram muitas desistências na participação das atividades, demandando da escola o desafio de lidar com um contingente considerável de alunos desestimulados.

Além disso, muitos pais solicitaram o retorno das aulas presenciais, pois não conseguiam ajudar os filhos em casa nas tarefas da escola. Conforme relatado pela gestora, sem mediador, os alunos não tinham condições de avançar. Na época de realização da roda de conversa, a diretora explicou que as escolas estaduais estavam retornando ao espaço escolar de maneira presencial. As escolas municipais estavam retornando de modo parcial em regime de ensino semipresencial. No caso da escola em questão, não havia acontecido o retorno até aquele momento. E, para a diretora, esse retorno não seria nada fácil.

Ela também mencionou que uma nova plataforma de estudos foi disponibilizada aos alunos, porém, muitos ainda não haviam conseguido acessá-la. Embora um possível retorno estivesse previsto para fevereiro, ainda existiam muitas dificuldades técnicas a serem solucionadas. Outro problema trazido foi a ociosidade e o consequente sucateamento do espaço escolar. Muitas escolas foram depredadas e destruídas, não tendo, naquele momento, condições de retomarem suas atividades de maneira presencial.

É possível notar, por meio do relato da diretora, o quão grande foi o esforço de cada profissional envolvido com a escola em questão. No entanto, também fica claro que todo esse comprometimento não foi suficiente. Muitos outros fatores, de ordem técnica, financeira, mas principalmente de cunho político e social, afetaram significativamente os resultados dos trabalhos emergenciais desenvolvidos.

Relato da secretária de Educação do Sul de Minas Gerais

A segunda convidada a compartilhar suas experiências estava à frente da gestão da rede municipal de educação há 9 anos, em um município do Sul de Minas Gerais. Antes disso, a referida gestora havia atuado como diretora em uma escola estadual por dez anos. À época de seus relatos, ela coordenava uma rede de cinco escolas, e, portanto, sua experiência envolvia também a articulação com a política educacional do município.

A gestora iniciou a roda de conversa abordando a gestão da rede de escolas em seu município ao longo da pandemia. Para ela, foi algo totalmente atípico do que estava acostumada, um período cheio de desafios. A primeira dificuldade encontrada foi como organizar, em conjunto com as equipes administrativa e pedagógica das escolas, o trabalho de adequação do ensino no período de distanciamento social. De acordo com a Secretária, as dificuldades impostas pela pandemia e seus efeitos foram muitas, notadamente no que se refere à necessidade de trabalhar com as novas tecnologias. Como se trata de uma cidade pequena, com aproximadamente 11 mil habitantes, a gestora entende que trabalhar com as novas tecnologias tenha sido o maior desafio. De acordo com ela, foi preciso equipar

as salas de aula para que os professores pudessem ministrar aulas on-line a distância. Desse modo, as reuniões com as equipes escolares, em geral, ocorreram por meio do Google Meet.

No entanto, a secretária entende que, após a pandemia, a tecnologia passará a fazer parte da vida escolar e do processo educacional das crianças e jovens de modo mais sistemático. Mesmo com o retorno presencial ao final de 2021, segundo ela, todos continuaram usando as tecnologias empregadas no período de distanciamento, obrigando os professores a se reinventarem. Ela explica, ainda, que outra dificuldade encontrada foi integrar a comunidade escolar, porque houve falta de interesse e muita desmotivação ao longo do período da pandemia, percebidas principalmente na comunicação com as famílias e na realização de atividades pedagógicas pelos estudantes.

Ela relata, por exemplo, que foram feitas visitas nas casas dos alunos e realizadas algumas conversas com os pais, na tentativa de que as crianças cumprissem as atividades pedagógicas ofertadas pelos professores. Mesmo assim, as escolas não tiveram o sucesso esperado, visto que, segundo a gestora, grande parte dos familiares não tinham os equipamentos necessários disponíveis em casa. Isso dificultava a capacidade de intervenção dos professores no processo educativo, já que as unidades de ensino, por si só, não dispunham de recursos suficientes para atenuar a carência de equipamentos tecnológicos dos alunos e de seus familiares.

Outro assunto trazido em seu discurso se refere ao retorno paulatino das atividades presenciais nas escolas. Ao longo de 2020, as escolas trabalharam sempre com aulas gravadas. Porém, em 2021, as aulas passaram a acontecer de forma on-line, embora houvesse também a oferta de conteúdos gravados. No entanto, segundo a secretária, as aulas on-line trouxeram maior dificuldade para aqueles alunos da zona rural, principalmente por questões de dificuldade de acesso à internet. Assim, desde agosto de 2021, as escolas passaram a ofertar o ensino híbrido, sendo que, a partir de novembro de 2021, iniciou-se a presencialidade total, observando e cumprindo todas as medidas e protocolos de saúde necessários.

A gestora também mencionou que, ao longo de toda a pandemia, por não terem os equipamentos em casa, os professores sempre trabalhavam no espaço das escolas, mesmo na época das atividades remotas ou híbridas. Segundo ela, a Secretaria de Educação buscou amenizar as questões negativas da pandemia por meio da oferta de capacitações e palestras com os professores. Ela ainda relatou que foram aplicadas algumas avaliações com os alunos, cujos resultados seriam analisados para o planejamento do ano letivo de 2022. Para a gestora, houve, uma defasagem de aprendizado, que deverá ser um dos maiores desafios a serem enfrentados nos próximos anos. A defasagem maior foi notada no 4º ano do ensino fundamental. Segundo a secretária, será criado o cargo de auxiliar de classe nas escolas do município para socorrer os alunos que estão apresentando grande defasagem no aprendizado:

Nós realizamos, agora, nesse mês de novembro, com o retorno presencial de 100% das crianças, essa avaliação diagnóstica. Agora, nós teremos uma reunião com a equipe pedagógica, pra gente definir os critérios, a metodologia, os conteúdos a serem trabalhados no ano seguinte. Mas

alguns resultados que nós tivemos, nós já percebemos sim, principalmente com os alunos do 4º ano do ensino fundamental, uma defasagem muito grande. (Gestor Sul de Minas)

Quando questionada sobre o uso dos planos de estudos tutorados oferecidos pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, a gestora afirmou que a rede municipal elaborou seu próprio material, com a liderança e protagonismo dos professores. Isso precisou ser feito, segundo ela, porque a realidade de cada localidade é diferente, e a padronização de conteúdos curriculares não contemplava a diversidade das escolas do município, além de não permitir a flexibilidade pedagógica no ensino:

Nós decidimos [elaborar] o nosso PET. Nós pegamos como modelo o primeiro PET, para os anos iniciais, mas aí olhamos, não concordamos, porque nossa realidade é diferente, então nós construímos os nossos PETs. As professoras se reuniam, de maneira *on-line*, para se organizarem e elaborar os PETs municipais. (Gestor Sul de Minas)

A secretária também relatou que, apesar das dificuldades burocráticas, principalmente em razão à priorização da saúde, houve apoio satisfatório do poder público municipal na estruturação das escolas. Segundo ela, nas escolas da zona urbana foi mais fácil lidar com a questão dos equipamentos. Nas escolas da zona rural, entretanto, essa questão foi bem mais desafiadora. Como forma de amenizar esse problema, alguns dos equipamentos das escolas da zona urbana foram disponibilizados para as escolas rurais.

Apesar de se tratar de um relato que envolve a experiência com uma rede de escolas, as semelhanças com a narrativa da primeira gestora são nítidas. Alguns desafios se repetem e, mais uma vez, a questão financeira entrou em pauta. Outro ponto de destaque diz respeito às dificuldades enfrentadas pelos profissionais e alunos quanto ao uso de tecnologias da informação e comunicação, que não se limitam apenas a questões técnicas, mas também se relacionam com a escassez de formação adequada.

Relato do pró-reitor e reitor substituto de uma instituição da rede federal

Por fim, o terceiro e último gestor a expor suas experiências atuava como pró-reitor e reitor substituto em uma instituição da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. Inicialmente, o gestor fez uma breve contextualização sobre os institutos federais, relatando as peculiaridades dessas instituições no Brasil. Para tanto, apresentou números relevantes como a quantidade de servidores, campi, polos, cursos, vagas, entre outros.

Especificamente acerca dos desafios da gestão na sua instituição, durante o período de pandemia, o gestor relatou sobre o dilema inicial em decidir entre manter ou suspender as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo ele, a instituição optou por não interromper essas atividades e, assim, desenvolveu um plano estratégico para que todas as atividades fossem realizadas de forma remota.

De acordo com o gestor, para que isso fosse possível, foram estabelecidas parcerias, além do oferecimento de auxílio aos alunos por meio de monitorias e adequação dos horários de aulas síncronas e assíncronas. Diversas ações e parcerias foram realizadas

durante esse período, como a entrega de computadores e celulares doados pela Receita Federal aos alunos. Segundo o pró-reitor, muitos eventos que existiam tiveram continuidade, porém sempre de forma remota e a partir das adequações necessárias:

“Nós temos a pesquisa e a extensão muito dinâmicas nas unidades, e pensar em extensão e pesquisa sem presencialidade era algo totalmente surreal. Nós tínhamos eventos, que geram aglomerações. Projetos: são aglomerações. Então, tudo isso era muito novo, mas nós buscamos dentro das equipes dos programas que já tínhamos, a oportunidade de atender, dentro da pandemia, buscando uma versatilidade mesmo... uma adequação. E a maioria dos projetos buscaram e conseguiram.” (Gestor pró-reitor)

Como uma das ações extensionistas da instituição, foi realizada uma grande produção de álcool em gel após uma doação da Receita Federal de bebidas apreendidas. De acordo com o gestor, foram produzidos máscaras e sabonetes líquidos. Assim, diversos municípios de Minas Gerais e de outros Estados puderam ser beneficiados. A instituição também realizou a doação de alimentos produzidos em suas escolas-fazenda: *“Nós fizemos uma agenda semanal. Abrimos um edital de chamada pública, e as instituições ou órgãos que quisessem a doação se inscreviam e nós doávamos”* (Gestor pró-reitor).

Outra estratégia exposta pelo gestor, foi a realização de um encontro com prefeitos de aproximadamente quarenta cidades, buscando ampliar as parcerias do poder público com a instituição. Naquele momento, segundo o pró-reitor, o desafio era tratar do retorno presencial e das objeções colocadas em torno disso. Segundo ele, as mesmas pessoas que não queriam trabalhar remotamente passaram a não querer voltar para o trabalho presencial. A estratégia foi manter algumas políticas diferenciadas e realizar adequações, relata o gestor. Ele explica ainda que, ao longo da pandemia, as dificuldades foram transformadas em oportunidades, e a instituição buscou alternativas, apesar de todos os desafios:

“Vejo que saímos maiores do que entramos nessa pandemia, com certeza. As dificuldades se colocaram, mas a instituição, por bem, buscou alternativas. Temos certeza que não é o melhor dos mundos, mas eu disse em uma de nossas reuniões que o feito é melhor do que o perfeito. Foi com essa filosofia que nós conduzimos.” (Gestor pró-reitor)

Ainda de acordo com o gestor, o desafio maior é de ordem pedagógica. Na visão dele, o ensino remoto não é um sucesso, tem suas falhas e muitas lacunas. Os alunos do nível do ensino médio, na sua perspectiva, não têm maturidade suficiente para lidar com algumas questões. Um exemplo disso foi a pouca participação nas aulas síncronas: *“As equipes tinham que ficar ligando para que os alunos participassem”* (Gestor pró-reitor). Outra questão, citada também nos dois relatos anteriores, refere-se à preocupação com a defasagem de aprendizado dos alunos. Segundo o pró-reitor,

“é uma questão que vai se colocar de uma forma mais evidente com o retorno, realmente. Nós estamos só com os alunos mais concluintes agora, mais em aulas práticas, mas nós vamos ter que desenvolver, sim, estratégias, mecanismos, pra atenuar e tentar recompor parte desse

conteúdo, principalmente aqueles que são essenciais à continuidade dos estudos, aqueles que são pré-requisitos dentro de uma jornada a ser seguida.” (Gestor pró-reitor)

Observa-se aqui uma tendência distinta em relação aos relatos anteriores. Algumas dificuldades puderam ser transformadas em oportunidades e os problemas deram lugar a parcerias bem-sucedidas e resultados positivos. Entretanto, nota-se que o diferencial não está relacionado ao esforço dos profissionais e alunos, que muito se assemelham, inclusive, ao envolvimento apresentado nas explanações anteriores. Longe disso, supõe-se que fatores estruturais e de disponibilidade de recursos materiais e humanos foram cruciais e fizeram a diferença para que a instituição em questão pudesse driblar os desafios da pandemia.

Tendo em vista os desafios e as estratégias implantadas pelos gestores, os relatos apresentados permitem enriquecer a compreensão acerca de como diferentes regiões e níveis de gestão educacional responderam às demandas impostas pela pandemia.

Considerações finais

O artigo teve como objetivo sintetizar os relatos de experiências de três gestores escolares que atuaram em diferentes etapas e modalidades da educação, articulando esses relatos à literatura e destacando as principais problemáticas, desafios e potencialidades colocados para esses profissionais durante esse período.

Os resultados indicam que há uma expectativa superestimada sobre a figura dos gestores escolares, que são responsabilizados, quase sempre de forma unidimensional, pela garantia ou não da boa escola. Neste trabalho, tomamos como alternativa a essa tendência de superestimação sobre os profissionais da gestão a contribuição de Freitas (2005), que defende uma abordagem relacional e negociada da organização e avaliação do trabalho pedagógico nas escolas. Para o autor, os sentidos da qualidade da educação devem ser constantemente ressignificados e reinventados a partir da própria experiência e da cultura escolar local (Freitas, 2005). Desse modo, a gestão escolar deve ser pensada em articulação com inúmeros outros aspectos que dizem respeito à qualidade da educação.

Retomando a contribuição de Libâneo (2013), se o objetivo principal das práticas organizacionais escolares, em especial dos gestores escolares, é prover as condições, os meios e os recursos necessários para o bom funcionamento da escola, também é verdade que eles, por si só, não podem oferecer tais requisitos de maneira apartada das estruturas que os cercam. Isso significa, sobretudo, que é necessário pensar em um trabalho de gestão escolar e de rede democrático, participativo, inclusivo e procurando integrar os gestores e as suas experiências na elaboração das políticas públicas.

Como foi possível perceber, no que se refere à gestão escolar ou à gestão dos sistemas de ensino, lidar com a ausência de recursos materiais, pedagógicos e tecnológicos, foi o principal desafio enfrentado durante a pandemia de Covid-19. Segundo Peres (2020), o período da pandemia revelou a precariedade social e educacional de vários países, principalmente no Brasil. Para ela,

num país de alta vulnerabilidade social, como é o nosso, de diversidades e carências econômica, habitacionais, sanitárias já tão explicitadas, destacam-se agora, dentre outras questões, especialmente as carências

profissionais para a atuação em ambientes virtuais de aprendizagem, bem como a disponibilidade dos próprios recursos tecnológicos para o desenvolvimento educacional em ambientes virtuais. (Peres, 2020, p. 21)

Destaca-se positivamente a estrutura organizacional vivenciada pelo gestor da rede federal de educação, que reflete uma instituição mais profissionalizada e que recebeu mais investimentos públicos ao longo da história. Por outro lado, os relatos da gestora da escola municipal do interior da Bahia e da gestora da Secretaria Municipal de Educação do Sul de Minas Gerais ficaram marcados por situações que, na maior parte dos casos, escapam da competência de suas posições profissionais. Em alguns casos, dependem até de uma marca personalista de suas atuações, como a necessidade de fazer cópias das atividades pedagógicas na própria residência pela falta de equipamentos na escola.

Por ser um trabalho baseado em relatos de experiências, não foi possível aprofundar as análises acerca da realidade de cada gestor. Mas, com base na discussão apresentada, destaca-se, entre outros aspectos, o impacto causado não só pela pandemia de Covid-19 na escolarização das crianças e jovens do Brasil, mas também pela desigual distribuição de recursos destinados à educação entre os diferentes entes do pacto federativo no Brasil. Isso acontece não apenas em função do desenho político do federalismo no Brasil, que concede uma relativa autonomia política e administrativa entre os diferentes estados e municípios brasileiros, mas também entre as diferentes redes de ensino.

Muitos foram, e continuam sendo, os desafios enfrentados pelas instituições educacionais, seja pelos gestores ou pelos professores da educação básica e superior diante da pandemia de Covid-19. Essa tendência vem sendo percebida não apenas pela gestão escolar, mas também pela coordenação pedagógica das escolas (Machado; Ramos, 2024).

Os relatos de experiências apresentados neste trabalho sugerem que a pandemia colocou à prova o papel desses profissionais na forma de mediar os escassos recursos para a realização dos objetivos educacionais. No que tange à estrutura física e pedagógica das escolas e das famílias, vimos que a exclusão digital dos estudantes e suas famílias e a pouca formação e preparação dos profissionais da educação para trabalharem com as tecnologias digitais de informação e comunicação foram um dos principais impedimentos para a maior efetividade das modalidades de ensino remoto e híbrido (Benedito; Castro Filho, 2020; Machado; Ramos, 2024).

Por fim, na presença das inúmeras barreiras impostas pela pandemia, que repercutiram diretamente no desenvolvimento da aprendizagem e escancararam problemas e desafios que existiam muito antes da necessidade de distanciamento social, cabe à gestão escolar e aos profissionais da educação buscar esforços no sentido de lutar pela maior profissionalização de suas atuações, como já indicou o trabalho de Nóvoa (2017). Certamente, um dos aspectos centrais dessa luta envolve a necessidade de formação dos profissionais da educação para o trabalho com as recentes tecnologias da informação e comunicação, bem como sua inserção profissional e política nos debates que envolvem a construção de novas políticas públicas educacionais no Brasil.

Referências

- AFONSO, Almerindo Janela. Políticas de responsabilização: equívocos semânticos ou ambiguidades político ideológicas? *Revista de Educação*, Campinas, v. 23, n. 1, 2018, p. 8-18.
- BARROS, Claudia Cristiane Andrade et al. Precarização do trabalho docente: reflexões em tempos de pandemia e pós pandemia. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, v. 2, n. 2, 2021, p. 1-23.
- BARROS, Fernanda Costa; VIEIRA, Darlene Ana de Paula. Os desafios da educação no período de pandemia. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 7, n. 1, 2021, p. 826-849.
- BENEDITO, Samiles Vasconcelos Cruz; CASTRO FILHO, Pedro Julio de. A educação básica cearense em época de pandemia de Coronavírus (Covid-19): perspectivas e desafios no cenário educacional brasileiro. *Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, Brasília, v. 2, n. 3, 2020, p. 58-71.
- BRASIL. *Decreto n. 9.057, de 25 de maio de 2017*: regulamenta o art. 80 da lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm. Acesso em: 6 nov. 2023.
- BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 6 nov. 2023.
- BROOKE, Nigel; CUNHA, Maria Amália de A. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, São Paulo, v. 2, p. 17-25, 2011, p. 17-79.
- COSTA JÚNIOR, Ademir Almeida da; SCHMITZ, Heike; COSTA NETO, Alberto. *TICs nos processos da administração e gestão escolar*: primeiras observações da implementação do sistema de avaliação para a gestão educacional versão 2.0. SEMINÁRIO NACIONAL DE POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO, 2, 2012. Anais ... Itabaiana: Apogeu, 2012, p. 422-437.
- CRUZ, Joseany Rodrigues; LIMA, Daniela da Costa Britto Pereira. Trajetória da educação a distância no Brasil: políticas, programas e ações nos últimos 40 anos. *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, v. 13, n. 13, 2019, p. 2-19.
- FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 119, 2012, p. 379-404.
- FREITAS, Luiz Carlos de. Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, 2005, p. 911-933.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: UNESP. *Caderno de formação*: introdução à educação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.
- NÓVOA, António. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 47, n. 166, 2017, p. 1106-1133.

MACHADO, Laeda Bezerra; RAMOS, Maria Isabel Francisco da Silva. Coordenação pedagógica em tempos de pandemia: representações sociais e práticas na escola pública. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*, Santa Maria, v. 13, n. 22, 2024, p. 1-14.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, 2018, p. 1-18.

PALHARES, Isabela. Alunos do ensino médio de SP têm desempenho mais baixo da história. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 2 mar. 2022. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2022/03/alunos-do-ensino-medio-de-sp-tem-desempenho-mais-baixo-da-historia.shtml?utm_source=whatsapp&utm_medium=social&utm_campaign=compwa. Acesso em: 20 fev. 2023.

PARO, Vitor. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Revista Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, 2010, p. 763-778.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. *Revista de Administração Educacional*, Recife, v. 11, n. 1, 2020, p. 20-31.

PIMENTA, Carlos Alberto; JOSÉ, Cássio Oliveira. A gestão escolar no contexto da massificação do ensino: a percepção de diretoras de escolas públicas em meio à diversidade e heterogeneidade de crianças e jovens. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, Mossoró, v. 2, n. 6, 2016, p. 79-96.

RAVITCHI, Diane. *Vida e morte do grande sistema escolar americano: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SILVA, Cássio José de Oliveira. *A distopia do mérito: desigualdades escolares no ensino médio brasileiro analisadas a partir do Enem*. Campinas: Unicamp, 2019. 223f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

SILVA, Cássio José de Oliveira. A distopia do mérito: desigualdades escolares no ensino médio brasileiro analisadas a partir do Enem. *Revista Trabalho Necessário*, Niterói, v. 19, n. 39, 2021, p. 325-329.

SILVA, Cássio José de Oliveira. Diretores escolares em um contexto de massificação da educação: os desafios da qualidade. In: SILVA, Américo Junior Nunes da; SUBRINHO, Abinalio Ubiratan da Cruz (org.). *A educação enquanto fenômeno social: um estímulo à transformação humana*. Ponta Grossa: Atena, 2022. p. 78-99.

SILVA, Lidiany Freire da *et al.* Ensino remoto emergencial na pandemia: avanço ou retrocesso? *EmRede - Revista de Educação a Distância*, Goiânia, v. 10, 2023, p. 1-23.

SIMIELLI, Lara. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 52, 2022, p. 1-22.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Perfil da gestão escolar no Brasil*. São Paulo: PUCSP, 2006. 333f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.