2ª SEMANA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DOCENTE DA FAED/ UFMS: INTEGRAÇÃO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO
Local: AGEAD - UFMS
De 21 a 25 de Novembro de 2022

Anais Semana de Educação e Formação Docente da Faed

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE O ENSINO REMOTO EMERGENCIAL SOB A NARRATIVAS DE GESTORES DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE CAMPO GRANDE, MS

Alessandra Teresa Pereira de Barros[1]
Sandra Novais Sousa[2]

Eixo 4 – Práticas educativas, inclusão e formação de professores

Resumo: O presente artigo tem como objeto de estudo a gestão escolar e o objetivo desta pesquisa é compreender os principais desafios enfrentados pelos gestores durante o ensino remoto emergencial. Como metodologia foi realizado um levantamento bibliográfico em repositórios digitais, com as palavras chaves "gestão escolar", "ensino remoto" e "pandemia". Também foram analisadas narrativas de gestores em entrevistas realizadas por alunas da disciplina de Gestão Escolar dos cursos de Pedagogia e de Letras da UFMS. Como resultados, observamos que, entre os vários desafios enfrentados pelos gestores durante o ensino remoto emergencial, o maior deles foi o de manter a união de toda a comunidade escolar, de forma que, famílias, estudantes e professores não se sentissem totalmente isolados e permeados pelas incertezas do momento histórico que estavam vivendo. O que nos permite concluir que a pandemia potencializou o quadro de desigualdades que já estava instaurado na nossa sociedade, impondo a gestores e docentes a necessidade de educar apesar da distância.

Palavras-chave: Narrativas; Gestão escolar; Ensino remoto emergencial; Pandemia; Covid 19.

Introdução

A temática do presente estudo é a Gestão Escolar em tempos de pandemia. A pandemia de Covid 19 teve início em dezembro de 2019 e causou um grande impacto em diversos setores da sociedade em todo o mundo, e, sem nenhum preparo prévio, todos tiveram que se adaptar para continuar prestando seus serviços, inclusive as escolas.

De acordo com Teleken e Ressler (2020, p. 26), "[...] a escola é um espaço de socialização do saber que exerce papéis fundamentais na sociedade: socializar e democratizar o acesso ao conhecimento e promover a construção moral e ética dos estudantes." Ela é a instituição social responsável, segundo Russo (2012), por formar o sujeito histórico portador da herança cultural da humanidade, produzida há milhares de anos de história pelo homem.

É na escola que se efetiva todo o trabalho docente e foi justamente este trabalho que precisou ser ajustado para que as crianças continuassem tendo garantido o seu direito à educação, previsto em Lei.

Russo (2010, p. 5) afirma que "[...] a transformação do aluno é resultado do trabalho escolar coletivo, isto é, do seu próprio e de todos os trabalhadores da escola", especialmente os professores que são os responsáveis pelos trabalhos correspondentes a cada disciplina. E, com a pandemia, a escola e o trabalho migraram para dentro das casas, colocando pais e alunos trabalhando e estudando no mesmo ambiente através da única alternativa possível, os meios de comunicação virtual. Isso afetou de forma direta todos

[1] Acadêmica do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), participante do Grupo de Estudo e Pesquisas em Narrativas Formativas (Gepenaf).

[2] Doutora em Educação, professora do Programa de Pós-Graduação em Educação e do curso de Pedagogia/Faed. Líder do Grupo de Estudo e Pesquisas em Narrativas Formativas (Gepenaf).

os setores da escola, inclusive o da gestão escolar, a quem compete a liderança de todo este trabalho coletivo, como afirma Santos *et al.* (2021, p. 1): "Cabe ao gestor escolar favorecer e criar condições para que as práticas educacionais aconteçam, mesmo em condições de crises."

Luck (2009) em seu livro "Dimensões da gestão escolar e suas competências" elenca oito competências necessárias ao diretor escolar, dentre elas:

> Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. (LUCK, 2009, p. 15).

Isto posto, diante do contexto da pandemia, que levou cada profissional e aluno para atuar dentro de suas próprias casas, surgiu o seguinte questionamento: quais os principais desafios enfrentados por gestores da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS, durante o ensino remoto emergencial?

Para responder a esta questão utilizamos como procedimentos metodológicos entrevistas realizadas por alunas da disciplina de Gestão Escolar do curso de Pedagogia e Letras da UFMS a gestores da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS. Essas entrevistas foram analisadas como narrativas, onde o entrevistado pode expor sua própria vivência, de forma espontânea, sem julgamentos e nem cobranças. Além do fato de que, quando ouve a si mesmo, este entrevistado pode refletir acerca de sua atuação, pois, como afirmam Arruda e Medeiros (2018, sem paginação), "esses registros são realizados em momentos posteriores às suas ações."

O trabalho está dividido em duas seções, sendo a primeira, uma seção conceitual acerca das dimensões da gestão escolar, as funções do diretor e a gestão participativa; e a segunda, a análise das narrativas dos gestores da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande, MS.

As dimensões da gestão escolar e as funções do diretor

Para que a Educação se efetive, conforme descreve Luck (2019), é imprescindível a atuação da gestão/administração escolar. Sobre essa administração, Russo (2012, p.13) afirma:

> Não possuindo a administração objetivos que lhe são próprios, mas somente aqueles que são os do objeto administrado, é lícito concluir que os objetivos da administração escolar são os objetivos da educação, enquanto processo social, e da escola, enquanto instituição.

Para alcançar esses objetivos, conforme Luck (2009), a gestão escolar atua em diferentes dimensões, das quais destacamos três: pedagógica, administrativa e financeira.

1. **Gestão pedagógica:** que se refere à articulação de estratégias, métodos e conteúdo educacional para otimizar os processos pedagógicos e melhorar a qualidade do ensino.
2. **Gestão administrativa:** que objetiva administrar os bens patrimoniais como imóvel, móveis, materiais;
3. **Gestão financeira:** organiza de forma eficiente o fluxo de caixa da escola, mantendo gastos e receita controlados e equilibrados.

De acordo com Luck (2009, p. 23), não se deve dividir o trabalho nas escolas isentando o diretor da responsabilidade pedagógica pois, segundo a autora, este

profissional é "[...] o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada."

Este compartilhamento se efetiva através da gestão participativa ou gestão democrática. A gestão democrática foi uma conquista da educação, na Constituição Federal de 1988, que instituiu entre os princípios para o ensino, por meio do inciso VI, artigo 206, a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei;" (BRASIL, 1988). Essa modalidade de gestão escolar também está presente na Lei de Diretrizes e Bases (Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), bem como nas legislações estaduais e municipais. Em seu artigo 14, a LDB ainda ratifica que:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, não paginado).

Oliveira, Moraes e Dourado (2014, p. 10) entendem que "a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar."

Para ter sucesso neste processo, Almeida e Silva (2017, p. 132) destacam que o "[...] bom relacionamento é um elemento primordial que interfere no desempenho de qualquer equipe, em especial na equipe escolar e influência nas normas estabelecidas por elas."

Quando o gestor escolar está conectado com toda a comunidade escolar, seu trabalho na identificação das necessidades dessa comunidade se torna menos difícil e a escola consegue estabelecer sua identidade, trazendo soluções que respeitem as diferenças e subjetividades de seus alunos.

Desafios da gestão escolar durante o Ensino Remoto Emergencial - análise da narrativa de gestores da reme

Foram analisadas 10 entrevistas, como já informado, realizadas como parte das avaliações da disciplina de Gestão Escolar dos cursos de Pedagogia e Letras da UFMS, ministrada por uma das autoras desse estudo.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelos gestores durante o ensino remoto emergencial, destacamos as que foram apontadas com maior frequência:

1. Aperfeiçoamento da equipe para uso de tecnologias digitais.
2. Manter equipe pedagógica unida, apesar do distanciamento físico e manter contato com o máximo possível das famílias dos alunos.
3. Criar estratégias para alcançar o maior número possível de alunos.
4. Falta de acesso dos alunos às tecnologias digitais para o ensino remoto emergencial (muitas famílias tinham um dispositivo para vários alunos de idade e séries diferentes e outras não tinham nenhum).
5. Conflitos virtuais entre os alunos/gerando rivalidade entre grupos (no retorno presencial foram necessários cuidados específicos e maior proximidade com as famílias para evitar maiores problemas.

As narrativas dos gestores apontam que muitos ficaram sobrecarregados em suas funções em tempos de ensino remoto emergencial, o que corrobora com o que afirma Rabello *et al.* (2021, p. 121):

> Impactos e desafios se referem à gestão escolar como um todo, em suas dimensões e no contexto vivido da pandemia, pode-se dizer que os desafios vieram com mais intensidade, com uma situação nunca antes vivida por ninguém, que afetou todos os campos sociais.

Isso porque, segundo Santos *et al*. (2021), cabe ao gestor escolar identificar as ações necessárias no espaço escolar e "oferecer elementos que possam ser implementados para o enfrentamento", seja qual for o contexto.

> [...] durante o período de isolamento social ou lockdown, o papel da gestão escolar esbarra não apenas na necessidade de providenciar recursos para a realização das aulas de forma remota, mas também na indispensabilidade de preparação do corpo docente para a aplicação destas aulas e melhor uso dos recursos tecnológicos que lhes são disponibilizados. (SANTOS *et al*., 2021, p. 8-9)

Ainda de acordo com os autores, "Vale ressaltar como parte dos desafios dos gestores durante o período de isolamento, a crise com relação ao acesso dos alunos a tecnologias digitais e contato e manutenção do diálogo com as famílias destes alunos." Muitos alunos tiveram acesso apenas aos cadernos de atividades, o que dificultou ainda mais o relacionamento entre a gestão, professores e a comunidade.

Além do fato de que muitos profissionais da educação tiveram problemas ligados à sua saúde mental e emocional, por conta dessa mudança do ambiente de sala de aula, somados a problemas de saúde e perdas na família. Casos que também aconteceram entre os alunos.

Considerações Finais

Esse trabalho teve como objetivo analisar o papel da gestão escolar em tempos de pandemia, quando o ensino remoto emergencial foi estabelecido para que o trabalho pedagógico tivesse continuidade naquele momento.

Através da análise das narrativas de gestores, percebemos que foram muitas as dificuldades enfrentadas por eles em tempo de ensino remoto emergencial. Segundo Freire e Diógenes (2020, p. 8), tais situações levaram os gestores a "[...] reinventar suas formas de trabalho, principalmente os que têm como princípio a vivência de uma gestão democrática dentro das escolas." Especialmente em relação a três eixos apontados pelas autoras: relação da gestão escolar com os docentes; relação da escola com os alunos; e relação da escola com a família.

Com foco na função social da escola, Freire e Diógenes (2020, p. 11) destacam ainda que "[...] a gestão escolar tem uma função social e pedagógica importante ao possibilitar que os estudantes e professores não se sintam totalmente isolados e permeados pelas incertezas" mesmo diante de contextos desafiadores, como uma pandemia mundial.

Este foi o maior desafio relatado pelos gestores, o que nos permite concluir que a pandemia não trouxe nenhum problema novo em relação a falta de estruturação das escolas e nem a respeito das desigualdades sociais, pois é fato que não temos e nem nunca tivemos, estrutura para uma educação a distância. No entanto, a covid-19 potencializou o quadro de desigualdades que já estava instaurado na nossa sociedade, impondo a gestores e docentes, a realidade de educar **apesar** da distância.

Referências

ALMEIDA, Walkiria de Fátima Tavares de. SILVA,Julieta Beserra da. Concepções e práticas de gestão escolar democrática na educação básica no Brasil. **Revista Cadernos de Estudos e Pesquisa na Educação Básica**, Recife, v. 3, n. 1, p. 121-136, 2017. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/cadernoscap/article/view/236104/28811 Acesso em: 11 set. 2022.

ARRUDA, Maritza Waleska. MEDEIROS, Jorge Alberto Fernandes de. **Atuação do diretor escolar: uma narrativa à luz da abordagem multirreferencial**. Anais V CONEDU... Campina Grande: Realize Editora, 2018. Disponível em: http://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/46536. Acesso em: 22 out. 2022

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 9394, de 22 de dezembro de 1996. Dispões sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da Un**ião, Brasília, 1996. BRASIL.

FREIRE, Juliana Gonçalves. DIÓGENES, Elione Nogueira. **Ensino Remoto e o Papel da Gestão Escolar em tempos de Pandemia.** In: VII Semana Internacional de Pedagogia 2020 - Maceió - AL (on-line), 2021. Disponível em: https://www.doity.com.br/anais/vii-semana-internacional-de-pedagogia-2020/trabalho/174614. Acesso em: 25 out. 2022.

LUCK, Heloísa. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**.Curitiba: Positivo, 2009.

OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. **2.1. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** 2014. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/5gestao_escolar_democratica_definicoes_principios_mecanismo_implementacao.pdf Acesso em: 10 ago. 2022

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

RABELLO, Luis Gustavo et al. Desafios da Gestão Escolar Agravados em Tempos de Pandemia. Interação - **Revista De Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 23, n. 2, p. 100 – 124, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.33836/interacao.v23i2.647 Acesso em: 23 out. 2021.

RUSSO, Miguel Henrique. Trabalho e administração da escola: desenvolvimento e apropriação do sentido que assumem no processo de produção pedagógica. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 3, .2012. https://doi.org/10.21573/vol27n32011.26416

SANTOS, Késia Novais Silva et al**.** A responsabilidade do gestor escolar em tempo de pandemia. **Seminário Gepráxis**, Vitória da Conquista, v. 8, n. 8, p. 1-14, maio. 2021.

TELEKEN, Paula Maristela. RESSLER, Marlene Soder. A escola em tempos de pandemia: um ano de incertezas. **Form@ção de Professores em Revista - Faccat**,

Taquara-RS, v. 1, n. 2, p. 23-33, jul./dez. 2020. Disponível em: https://normas-abnt.espm.br/index.php?title=Artigo Acesso em: 22 out. 2022.