

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
***CAMPUS* ARAPIRACA**
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ROSANE MARIA CAVALCANTE DE BRITO

**A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE COVID-19: ELEMENTOS REFLEXIVOS
PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE PEDAGOGOS E PEDAGOGAS**

Arapiraca/AL
2023

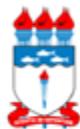
ROSANE MARIA CAVALCANTE DE BRITO

**A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE COVID-19: ELEMENTOS REFLEXIVOS
PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE PEDAGOGOS E PEDAGOGAS**

Artigo Científico apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria Gorete Rodrigues de Amorim

Arapiraca/AL
2023



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Biblioteca Setorial *Campus Arapiraca* - BSCA

B862g	<p> Brito, Rosane Maria Cavalcante de A gestão escolar em tempos de COVID-19 [recurso eletrônico]: elementos reflexivos para o processo de formação de pedagogos e pedagogas / Rosane Maria Cavalcante de Brito. – Arapiraca, 2023. 15 f.</p> <p> Orientadora: Profa. Dra. Maria Gorete Rodrigues de Amorim. Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico - (Licenciatura em Pedagogia) - Universidade Federal de Alagoas, <i>Campus Arapiraca</i>, Arapiraca, 2023. Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (<i>Campus Arapiraca</i>). Referências: f. 14-15.</p> <p> 1. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Ensino remoto. I. Amorim, Maria Gorete Rodrigues de. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 37</p>
-------	---

Bibliotecário responsável: Márcio Thiago dos Santos Albuquerque
CRB - 4 / 2052

Rosane Maria Cavalcante de Brito

**A gestão escolar em tempos de covid-19: elementos reflexivos
para o processo de formação de pedagogos e pedagogas**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Pedagogia da
Universidade Federal de Alagoas -
Campus Arapiraca, como parte dos
requisitos para obtenção do título de
Graduação -Licenciatura em Pedagogia.

Data de Aprovação: 23 de maio de 2023.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 MARIA GORETE RODRIGUES DE AMORIM
Data: 02/05/2023 13:57:58-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Maria Gorete Rodrigues de Amorim
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
(Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 MARIA BETANIA GOMES DA SILVA BRITO
Data: 30/05/2023 22:31:22-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Profa. Dra. Maria Betânia Gomes da Silva Brito
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
(Examinadora Interna)

Documento assinado digitalmente
 SUZANA MARIA BARRIOS LUIS
Data: 26/05/2023 13:34:09-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Suzana Maria Barrios Luis
Centro de Educação da Ufal/*Campus* A. C. Simões
(Examinadora Externa)

**O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE COVID-19:
ELEMENTOS REFLEXIVOS PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE
PEDAGOGOS E PEDAGOGAS**

**THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN TIMES OF COVID-19:
REFLECTIVE ELEMENTS FOR THE PROCESS OF THE PEDAGOGUE'S
FORMATION**

Rosane Maria Cavalcante de Brito¹
Prof.^a Dr.^a Maria Gorete Rodrigues de Amorim²

RESUMO: O presente trabalho tem por finalidade apresentar algumas reflexões sobre a importância de elementos extraídos de relatos de gestores escolares, relativos às dificuldades vivenciadas para a organização e a gestão do processo de ensino-aprendizagem em escolas municipais do ensino fundamental de Arapiraca (AL), no período mais crítico de enfrentamento da pandemia da Covid-19, para o processo formativo de pedagogos e pedagogas. A pesquisa teve como objetivo geral identificar elementos reflexivos para o processo de formação de pedagogos e pedagogas, em relatos de experiências de gestores escolares que atuaram na organização do trabalho escolar em tempos de Covid-19. E como objetivos específicos: destacar as principais dificuldades relatadas por gestores escolares para a organização do ensino em período de isolamento social; descrever de que modo a gestão escolar enfrentou o isolamento social e a necessidade da continuidade das aulas; refletir sobre elementos encontrados nas medidas tomadas para a continuidade do trabalho escolar, em tempos de pandemia, que possam contribuir para a formação de pedagogos e pedagogas. Para a execução deste trabalho, a metodologia consistiu em estudo bibliográfico sobre o papel da gestão escolar (PARO, 2016) e o papel assumido em tempos de pandemia (PERES, 2020; FREIRE; DIÓGENES, 2020). Também se fez uso da análise reflexiva de elementos extraídos de relatos de experiências de gestores escolares sobre o papel desempenhado na escola em circunstâncias de enfrentamento da pandemia do Covid-19, quando foi decretado o isolamento social. A importância da pesquisa se encontra nos elementos que os depoimentos revelaram: a relação e a interação escola-família e a gestão numa perspectiva participativa.

Palavras-chave: gestão escolar; ensino remoto; covid-19.

ABSTRACT: The present paper has the purpose present some reflection about the importance of elements extracted of the reports of school's managers relative to the difficulties experienced in organizing and managing the teaching-learning process in elementary school in Arapiraca, AL, in the most critical period of facing the COVID-19 pandemic to the formative process of pedagogues. The research had the general objective to identifying the reflective elements to the pedagogue's formation, in experience reports of school's managers who acted in the school work during the COVID-19 period. And the specific objective: highlight the main difficulties reported by school managers in organizing teaching during a period of social isolation describe how school management faced social isolation

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Ufal/ Campus Arapiraca. E-mail: rosanetim2009@hotmail.com.

² Orientadora e professora do Curso de Pedagogia da Ufal/ Campus Arapiraca. E-mail: goreteamorim@arapiraca.ufal.br

and the need to continue classes; reflect about elements found in the measures taken to continue school work, in pandemic times, that can contribute to the pedagogue's formation. To the paper realization, the methodology consisted in a bibliographic study about school manager (PARO, 2016) and the role assumed in pandemic time (PERES, 2020; FREIRE; DIÓGENES, 2020) it also made use of reflective analysis of elements extracted from report of school manager's experience about the role played at school in circumstances of confronting the Covid-19 pandemic, when social isolation was decreed. The importance of the research lies in the elements that the statements revealed: the school-family relationship and interaction and management from a participatory perspective.

Keywords: school management; remote teaching; covid-19.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade apresentar algumas reflexões sobre a importância de elementos extraídos de relatos de gestores escolares, relativos às dificuldades vivenciadas para a organização e a gestão do processo de ensino-aprendizagem em escolas municipais do ensino fundamental de Arapiraca (AL), no período mais crítico de enfrentamento da pandemia da Covid-19, para o processo formativo de pedagogos e pedagogas.

Os relatos foram apresentados por gestores escolares para estudantes do 6º período de Pedagogia, Ufal, *Campus* Arapiraca, num período em que, excepcionalmente, o Estágio em Gestão foi ofertado de forma não presencial, tendo em vista as circunstâncias do afastamento social decretado por lei pelo governo brasileiro.³

Em cumprimento, gestores de ensino básico e superior, público e privado, emitiram documentos de regulamentação e orientação para suas respectivas redes ou instituições educacionais. Cita-se o exemplo da Ufal, que emitiu resoluções e portarias, entre as quais a Resolução nº 40/2020-Consuni/Ufal, de 9 de outubro de 2020, que “Autoriza *ad referendum* a realização dos estágios curriculares supervisionados obrigatórios, de forma não presencial, para os cursos de graduação da Ufal durante o período letivo excepcional (PLE) e dá outras providências”; e a Resolução nº 78/2021-Consuni/Ufal, de 17 de novembro de 2021, que “Autoriza a realização dos estágios curriculares supervisionados obrigatórios, de forma não presencial e/ou presencial, para os cursos de graduação da Ufal durante o ano letivo 2021 e dá outras providências”.

No mesmo sentido, a Prefeitura Municipal de Arapiraca emitiu o Decreto nº 2.636, de 17 de março de 2020, que “Dispõe sobre medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (Covid-19) no âmbito do poder executivo municipal”, determinando inicialmente (art. 6º) que as aulas ficariam suspensas pelo prazo de 15 (quinze) dias na rede

³ Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 – Dispõe sobre as medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: 4 abr. 2023. Em decorrência, o Ministério da Saúde emitiu a Portaria nº 356, de 12 de março de 2020, que “Dispõe sobre a regulamentação e a operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19)”. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em: 4 abr. 2023.

pública de ensino, podendo ser prorrogado se necessário. Outros decretos de isolamento social foram necessários, resultando em demandas de reorganização e gestão do trabalho escolar, cabendo à equipe gestora de cada unidade educacional liderar o chamado “novo normal”, ou seja, o ensino básico em formato remoto.

Com a prorrogação do prazo de afastamento social, surge a necessidade de agir da forma mais adequada possível para manter a relação professor-aluno, ensino-aprendizagem, escola-família. Houve um esforço da gestão escolar para reorganizar o trabalho escolar não presencial, de forma que comprometesse o mínimo possível o ensino e a aprendizagem dos alunos mediante o isolamento social.

Na condição de pedagoga em formação, atentamos ao papel do gestor nesse contexto e fomos instigadas a refletir sobre a importância da gestão escolar, especialmente em circunstâncias tão adversas. Parte da observação e da escuta dos relatos apresentados por gestores escolares sobre a função exercida em circunstâncias de enfrentamento da pandemia da Covid-19 a problemática central deste trabalho de conclusão de curso, a saber: em que medida elementos extraídos das experiências de gestores educacionais que exerceram o papel de organização e gestão do ensino em formato remoto, tendo em vista a necessidade de isolamento social em decorrência da pandemia do Covid-19, são relevantes para o processo de formação de pedagogos e pedagogas?

A pesquisa teve como objetivo geral identificar elementos reflexivos para o processo de formação de pedagogos e pedagogas, em relatos de experiências de gestores escolares que atuaram na organização do trabalho escolar em tempos de Covid-19. E como objetivos específicos: destacar as principais dificuldades relatadas por gestores escolares para a organização do ensino em período de isolamento social; descrever de que modo a gestão escolar enfrentou o isolamento social e a necessidade da continuidade das aulas; refletir sobre elementos encontrados nas medidas tomadas para a continuidade do trabalho escolar, em tempos de pandemia, que possam contribuir para a formação de pedagogos e pedagogas.

A metodologia consistiu em estudo bibliográfico sobre o papel da gestão escolar (PARO, 2016) e no papel assumido em tempos de pandemia (PERES, 2020; FREIRE; DIÓGENES, 2020). Também se fez uso da análise reflexiva de elementos extraídos de relatos de experiências de gestores escolares sobre o papel desempenhado na escola em circunstâncias de enfrentamento da pandemia do Covid-19, quando decretado o isolamento social. De que modo tivemos acesso aos relatos de experiências? Por que os selecionamos para uma análise reflexiva? Que método utilizamos para a análise?

Conforme apresentado no início, os relatos de experiências foram apresentados por gestores(as) escolares para estagiários(as) em Gestão Educacional do 6º período de Pedagogia, Ufal, *Campus* Arapiraca, num período em que, excepcionalmente, o Estágio em Gestão foi ofertado de forma não presencial. Embora não tenhamos realizado o referido estágio no período, nos foi concedido acesso aos relatos gravados em vídeos, pela professora orientadora do estágio na ocasião, sob o compromisso ético de fazermos uso do conteúdo sem identificação dos sujeitos da experiência, ou seja, gestores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas que, em circunstâncias também de ensino remoto, aceitaram colaborar com a formação de pedagogos(as) em formação, apresentado suas experiências gestoras em tempos de pandemia.

Selecionamos os relatos para uma análise reflexiva, primeiramente, por termos identificado, ao assistirmos os vídeos, que haviam elementos muito importantes nas falas dos(as) gestores(as) para a reflexão sobre o papel exercido em circunstâncias totalmente nova e complexa, especialmente para a organização e gestão do trabalho escolar na educação básica. Paralelamente, pela dificuldade que ainda enfrentávamos, de realização de pesquisa de campo, ou seja, fazermos a escuta direta de gestores(as) escolares em tempos de Covid-19, o que teria sido o ideal, tendo em vista que “No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior

parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo” (GIL, 2002, p. 53).

Realizamos a análise reflexiva a partir do que havíamos proposto nos objetivos da pesquisa, ou seja, primeiramente buscamos identificar elementos dos relatos de experiências que consideramos importantes à reflexão, tendo em vista a contribuição que poderiam apresentar ao processo de formação de pedagogos e pedagogas, em especial, à própria formação. Para isso, observamos e destacamos nas falas: as principais dificuldades relatadas por gestores escolares para a organização do ensino em período de isolamento social, o modo que a gestão escolar enfrentou o isolamento social e a necessidade da continuidade das aulas e as principais medidas tomadas para a continuidade do trabalho escolar, em tempos de pandemia.

Didaticamente, organizamos o desenvolvimento do texto em três seções. A primeira abordará, de modo conceitual, o papel da gestão escolar. A segunda apresenta aspectos do papel da gestão escolar em tempos de pandemia. A terceira traz apontamentos de experiências de gestores escolares e coordenadores pedagógicos de escolas públicas do município de Arapiraca (AL) em tempos de pandemia, visando refletir sobre a importância de alguns elementos extraídos dos relatos para pedagogos e pedagogas em formação.

2 PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR

A palavra gestão, segundo o dicionário Aurélio, significa: s.f. Ação de gerir. / Gerenciar, administrar. Quando falamos em gestão no âmbito escolar, destacamos que o ato de gerir é abrangente, indo do gerenciamento patrimonial ao pedagógico. Paro (2012, p. 65) anota que “Em seu sentido mais geral, independentemente do objetivo a que é aplicado o campo de estudo da gestão ou administração (aqui empregados como sinônimos), tem a ver com tudo o que se relaciona com a utilização racional de fins determinados”.

O gestor escolar possui um papel de essencial importância para a coordenação de atividades-meio voltadas ao bom funcionamento da escola. Tem o papel fundamental, e indispensável para a escola, de fazer a mediação na relação entre as atividades-meio e a atividade-fim (processo de ensino-aprendizagem). Para a execução de tal papel, é necessário conceber os segmentos da comunidade escolar engajados e participantes do processo de gestão e organização do trabalho escolar.

O que parece óbvio, ou seja, o gestor assumir o papel de liderança, coordenador, articulador de uma gestão colegiada, participativa, não acontece, de fato, no cotidiano de muitas escolas, inclusive escolas que pertencentes a redes de ensino que implementaram a política de gestão democrática, realizam eleição para diretor, constituem Conselho Escolar e permanecem com práticas autoritárias e decisões centralizadas, sem a participação direta de servidores (professores e funcionários) e usuários (pais e estudantes) na organização e gestão do trabalho escolar.

Para Tocollin (2013, p. 8):

A Gestão Democrática no espaço escolar deve ser vista como um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento, assim como fazer a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar como forma de democratizar o ensino.

Tocollin nos apresenta o objetivo maior da Gestão Democrática no âmbito escolar e a forma de atuação que a gestão necessita exercer, buscando a execução de todos os processos

que são de competência, mas de forma participativa. Essa não tem sido uma tarefa fácil, no entanto, diante do enfrentamento de uma situação inimaginável, onde a relação escola-família se apresenta como indispensável à realização de qualquer ação relativa ao processo de ensino-aprendizagem, atividade-fim da escola, tendo em vista que a casa passou a ser o ambiente privilegiado para realização do referido processo, de modo remoto, foi possível constatar, em alguma medida, o quanto os gestores buscaram o envolvimento e participação da comunidade e de seus componentes buscando atender as necessidades de aprendizagens dos alunos.

Segundo (PARO, 2012, p. 66), “se o específico do administrativo é mediar a realização de fins, e se o fim da escola é o pedagógico, como agir administrativamente na escola sem ter o pedagógico em primeiro plano?”. Sabemos que a finalidade da escola é o ensino-aprendizagem. Paro traz a reflexão de que o fim da escola é a formação de um ser humano-histórico; forma personalidades, e este ser humano é formado em seu sentido mais completo: um ser humano consciente de seu papel na sociedade. Pressupondo ser esta a função da escola, entendemos ser fundamental construir uma concepção de gestão escolar fundamentada em princípios democráticos, ainda que na prática a gestão democrática ainda se apresente, conforme Paro (2016), como utopia. Para o autor (2016, p. 13) a palavra utopia significa o lugar que não existe.

Isso não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Em busca de deixar clara a importância da democratização da gestão escolar para a conquista da elevação da autonomia e do fortalecimento da dimensão política da escola, Paro (2016, p. 17) afirma:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autoridade e de recursos.

No pensamento do autor, a escola pública deve estar a serviço, primordialmente, de interesses da classe trabalhadora, e não se deve esperar que o direito à educação de qualidade que essa classe anseia esteja garantido, ainda que conste em lei. Logo, a escola pública necessita de uma gestão que, embasada em princípios democráticos, se fortaleça, de forma articulada, nas dimensões administrativa e política.

Certamente a tarefa de organização e gestão de processos pedagógicos em circunstâncias de pandemia não foi fácil, exigindo um repensar sobre o papel da gestão escolar. Em certa medida, pelos relatos escutados, tal situação foi enfrentada da forma mais adequada possível por escolas e redes de ensino que, de certo modo, já haviam incorporado elementos que caracterizam a gestão participativa, pois envolveu não somente o segmento de servidores públicos (gestão, docentes e funcionários), mas os usuários (pais e estudantes), especialmente por meio dos órgãos colegiados existentes e/ou outros meios de relação escola/família/comunidade.

Ainda que a escola tenha alcançado algum grau de gestão participativa, e isso, em alguma medida, tenha contribuído no momento em que se necessitou enfrentar uma situação inimaginável, que requereu um agir pedagógico totalmente novo, o papel da gestão em tempos de pandemia precisou ser redimensionado, pois a dimensão, especialmente da organização do trabalho pedagógico, passou a depender de forma direta da relação escola-família.

3 PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

Uma pandemia com a dimensão da Covid-19 era até então impensável, mas de repente fomos atingidos por ela de forma avassaladora. Com isso, foi inevitável mudar as nossas vidas e costumes drasticamente. Entre tantas mudanças em todos os aspectos da normalidade, destacamos o enfrentamento do distanciamento social e o afastamento necessário, de acordo com as indicações dos órgãos de saúde pública. Este afastamento afetou diretamente a educação. Com a exigência da continuidade das aulas, foi perceptível a necessidade de criar uma solução imediata, e, com isso, foram elaboradas alternativas para uma nova modalidade de ensino.

A experiência mundial mais usual para esse chamado novo normal educacional reside na transposição temporária de cursos presenciais em cursos virtuais para todos os níveis de ensino. Essa nova experiência passa a se constituir em uma das únicas opções visando à não interrupção do processo de ensino e aprendizagem escolar. (PERES, 2020, p. 21).

Certamente, não foi uma tarefa fácil. Surgiu daí uma gama de problemas em torno do novo cenário educacional. Também foi preciso ampliar e modificar a visão do planejamento de um agir pedagógico que requeria urgência, e ainda, nas condições objetivas existentes, o que existia de disponível em termos de recursos humanos, didáticos e midiáticos, para dar continuidade ao processo educativo.

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso o seu próprio despreparo, e também o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e, em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias. (PERES, 2020, p. 24).

Neste cenário, é perceptível o grande desafio apresentado aos gestores escolares, especialmente de escolas á empobrecidas de recursos humanos, didáticos, materiais e tecnológicos. As situações-problema foram praticamente comuns para todos, no entanto, não devemos perder de vista o elemento da particularidade. As condições objetivas já existentes para organização e gestão do trabalho escolar em escolas de um determinada localidade, região ou país, foram, em alguma medida, determinantes no enfrentamento das circunstâncias pandêmicas e a necessidade de “reinventar” o processo de ensino-aprendizagem.

Peres (2020) evidencia que um dos primeiros desafios passou a ser o de inovar para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Inovar não é uma tarefa que depende somente da boa vontade dos indivíduos envolvidos com a situação-problema. Entre o querer e o poder devem existir as possibilidades concretas. Nos depoimentos analisados foi possível perceber o esforço que os indivíduos fizeram para reorganizar o fazer da escola em circunstâncias de necessário afastamento social, mas também a ausência de condições objetivas imediatas para organizar e gerir, especialmente, o processo pedagógico.

Na concepção de Freire e Diógenes (2020, p. 9):

O papel da gestão escolar em tempos de pandemia se configura como uma atividade que exige do gestor pensar em estratégias para que todos os estudantes vivenciem o ensino e aprendizagem. Cabe à gestão escolar relativizar a realidade social de seu corpo discente para que nenhum estudante se sinta prejudicado por não ter recursos para acompanhar as aulas e o desenvolvimento dos conteúdos.

No entanto, as incertezas e mudanças tornaram-se um cenário comum de enfrentamento das necessidades e demandas da vida escolar. Possivelmente, a gestão escolar não demorou a tomar consciência de que, para dar continuidade às atividades letivas, o ensino remoto tornaria-se a ferramenta mais atual e indispensável para o avanço do desenvolvimento das atividades escolares com o intuito de evitar a contaminação e o aumento dos casos de Covid-19. No entanto, a nova modalidade de ensino evidenciou despreparos, medos, inseguranças e a defasagem material das escolas. Uma realidade que afetou professores, alunos e toda a gestão escolar.

De modo geral é perceptível que todas as situações-problema foram enfrentadas e que houve relativa adesão por parte de professores, alunos e familiares ao ensino remoto. Também é perceptível que a nova modalidade, fez com que fosse ampliada a familiaridade com plataformas de estudos até então pouco utilizadas por professores, como, por exemplo o Google Meet e o Zoom, e também as redes sociais Instagram e YouTube, e o aplicativo de conversas WhatsApp, como ferramentas de fundamental importância para o desdobramento do ensino e aprendizagem dos alunos. No entanto é preciso deixar claro que, segundo Diógenes e Freire (2020, p. 7):

Nesse cenário em que as novas dinâmicas transformaram a sala de aula física em sala de aula virtual, é preciso reconhecer que há muitas carências no que diz respeito ao acesso a equipamentos adequados para que professores e estudantes da escola pública possam efetivamente vivenciar um ensino e aprendizagem com qualidade e para todos. Além das faltas materiais, o ensino remoto traz uma nova perspectiva de ensino em que estudantes e professores precisam de apoio para lidar com ansiedades e incertezas tão recorrentes no mundo em pandemia.

Para melhor nos aproximar da realidade de escolas públicas em contexto pandêmico, trazemos alguns relatos de gestores educacionais que exerceram o papel de organização e gestão do ensino em formato remoto, dada a necessidade de afastamento social em decorrência da pandemia de Covid-19. Supomos que os relatos de experiências constituem elementos reflexivos importantes para o processo de formação de pedagogos e pedagogas, que podem, em algum momento de atuação na escola, enfrentar situações novas que exijam reestruturar a atuação gestora, da forma mais adequada possível, sem perder o foco na função primordial da educação escolar: sua atividade-fim é o ensino-aprendizagem.

4 ELEMENTOS REFLEXIVOS PARA A FORMAÇÃO DE PEDAGOGOS E PEDAGOGAS ENCONTRADOS EM RELATOS DE EXPERIÊNCIAS DE GESTORES ESCOLARES E COODENADORES PEDAGÓGICOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Ao apresentar alguns elementos de experiências vivenciadas por gestores e coordenadores escolares em circunstâncias de enfrentamento da pandemia do Covid-19, temos como finalidade fazer algumas reflexões sobre a importância para o processo de formação de pedagogos e pedagogas. Por não termos encontrado possibilidades objetivas de realizar a pesquisa de campo, os relatos que serviram de base para a análise reflexiva foram acessados por meio de vídeos, resultantes de seminários realizados por ocasião do estágio supervisionado de Gestão Escolar, em formato remoto, no Curso de Pedagogia Licenciatura da Ufal, *Campus Arapiraca*.

Portanto, manteremos a identificação das escolas, gestores e coordenadores em sigilo, tendo em vista que os vídeos que registram as experiências gestoras constituem material didático-formativo restrito ao componente curricular Estágio em Gestão Escolar, orientado por docente do referido curso, de forma remota, em período de enfrentamento da pandemia da Covid-19.

A ideia de apresentar elementos de relatos de experiências sobre as principais necessidades e formas de enfrentamento de problemas vivenciados por gestores e coordenadores de escolas municipais de Arapiraca no período de maior foco da pandemia, intenciona também perceber as dificuldades, em certa medida, comuns a todas as escolas no período mais crítico de enfrentamento da pandemia, ainda que possam existir particularidades próprias de cada escola, quanto a forma de organizar e gerir os processos de ensino-aprendizagem.

Ao termos acesso aos registros em forma de vídeos, percebemos primeiramente que as falas apresentam situações comuns. Uma das principais situações comum relatadas pelos gestores, está relacionada à sobrecarga de trabalho. Por unanimidade declararam que nunca haviam trabalhado tanto quanto vinham trabalhando nos últimos tempos, pois eram desafiados a levar a escola até a casa dos alunos. As falas coincidem, pois vivenciaram praticamente as mesmas dificuldades com a nova modalidade de ensino.

Conforme relatos, primeiramente as escolas foram orientadas à antecipação do recesso escolar, pelo prazo de 15 dias, pois se acreditava que o período de afastamento social não deveria ser tão longo. Mas a realidade foi completamente diferente, em 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS), declarou pandemia de Covid-19, as escolas foram as primeiras instituições a suspenderem, por tempo indeterminado, suas atividades presenciais. Não somente as escolas ficaram sem possibilidade de ação imediata, as mantenedoras (secretarias de educação e outros) também. Esse fato foi evidenciado entre as falas dos gestores, quando apontaram que no início do afastamento ficaram sem notícias e orientações por parte da Secretaria de Educação, e que precisaram pensar formas de dar continuidade às aulas, no retorno do recesso escolar, ainda sem saberem, objetivamente, como agir frente a situação-problema, foram impulsionados, em caráter excepcional, a apresentar alguma proposta de continuidade das atividades de ensino para a comunidade escolar.

As secretarias de Educação são órgãos mantenedores de redes públicas de ensino. Entre as funções desses órgãos está o papel de assessorar e orientar as escolas em âmbito pedagógico e administrativo. Os gestores revelaram que a situação era totalmente nova para todos eles; o enfrentamento não se restringia à competência técnica, certamente desenvolvida por profissionais que atuavam no âmbito das Secretarias de Educação, mas de outros atributos ainda não desenvolvidos.

Nas experiências relatadas ficou claro que não houve tempo para a escola se preparar, e tampouco foi possível ocorrer assessoria imediata por parte da Secretaria, o que exigiu um esforço descomunal por parte da gestão de cada escola. Foi preciso agir de forma imediata, sem o devido preparo, e reorganizar o trabalho escolar, especialmente o processo de ensino-aprendizagem. Na visão dos gestores, esse foi o maior desafio.

Os gestores escolares pontuaram ainda que a princípio tiveram uma grande dificuldade de implementar o ensino remoto, tendo em vista que além de ser uma modalidade totalmente nova, boa parte dos(as) docentes não se encontrava preparada para o uso de plataformas digitais e, conseqüentemente, para a organização do ensino de forma não convencional.

As plataformas digitais possibilitam interatividade entre seus usuários e estão presentes em diversas áreas; com a educação não é diferente. Mas ainda não havia o uso comum no âmbito da educação básica pública, antes da pandemia. A necessidade de reorganizar o trabalho pedagógico em circunstâncias de enfrentamento da pandemia requereu uma nova aprendizagem para gestores, docentes e discentes: utilizar tecnologias e plataformas digitais no processo de ensino-aprendizagem não presencial.

Segundo os gestores, não foi uma tarefa fácil desenvolver a nova modalidade circunstancial de ensino-aprendizagem. Muitos deles já estavam em sala de aula havia muitos anos e jamais se depararam com o desafio de atuar diferentemente do modo tradicional: aulas presenciais ministradas em salas físicas.

Surgiu daí a investida em conhecimento para a utilização de plataformas, e com isso os gestores e os professores foram se adaptando e colocando em prática os ensinamentos, também adquiridos por meio remoto.

De acordo com o relato da Gestora 1:

Os professores tornaram-se praticamente blogueiros, que são as pessoas que postam em suas redes sociais o seu dia a dia de vida e são acompanhadas por dezenas e, muitas vezes, por milhares de pessoas. Enviaram as aulas para as plataformas, baixaram conteúdos, compartilharam conteúdos e assim por diante.

Seguindo com os relatos, foi destacado pela Gestora 2 que:

[...] para garantir a interação entre aluno/professor/escola, foram feitas *lives* através dos aplicativos Instagram e Youtube, com a participação de grande parte dos alunos. Foram feitos também grupos de WhatsApp onde ela participava de todos eles (em média, quarenta grupos), buscando estar sempre em contato com alunos, pais e corpo escolar.

Participar e interagir com os segmentos apresentados pela gestora 2, por meio de quarenta grupos de WhatsApp é, possivelmente, uma tarefa descomunal com probabilidade a adocimentos. Os dois relatos demonstram o esforço da equipe gestora e docentes para enfrentar a nova situação da forma mais adequada e criativa possível, embora houvesse o entendimento, desde o princípio, de que boa parte dos alunos não teriam possibilidade de interagir com professores e escola por meio de plataforma digitais. Foi preciso realizar ações, ainda que por meio de redes sociais, com finalidade de mapear a situação concreta dos alunos e famílias quanto ao uso do celular com acesso a internet.

Portanto, ressalta a Gestora 2, em relação às ações realizadas pela escola, ocorreram palestras com alunos, pais e professores utilizando as redes sociais, com a finalidade de interação entre a comunidade e a escola, buscando chegar mais perto da realidade dos alunos em relação ao acesso à internet. Uma tentativa de mapear quem já possuía celular, com acesso ou não à internet.

Tendo mapeado, em alguma medida, a realidade dos estudantes, além de atividades e interações via WhatsApp, foram realizados plantões pedagógicos e a entrega de apostilas impressas, quinzenalmente, com os conteúdos das aulas, para que os alunos fizessem as atividades e tentassem acompanhar as aulas ministradas remotamente. Cada matéria tinha a sua apostila específica e seus respectivos conteúdos e exercícios.

Segundo depoimentos dos gestores, esses plantões pedagógicos eram basicamente encontros escalonados e esquematizados, buscando tirar dúvidas dos alunos que não tinham acesso à internet e, conseqüentemente, às aulas remotas. Intentou-se sanar ao máximo suas necessidades de aprendizado, mesmo que não por completo. Nesses plantões, tiravam dúvidas e entregavam novos materiais impressos, com conteúdos a serem estudados nos 15 dias seguintes.

Cabia à gestão escolar, também, viabilizar o cumprimento das normas de distanciamento social, seguindo todas as recomendações dos órgãos de saúde pública, a fim de não colocar em risco a saúde de docentes e discentes atendidos nos plantões pedagógicos.

Diante dos depoimentos, não resta dúvida de que foi uma tarefa desafiadora e exaustiva tanto para os gestores quanto para os docentes. Lecionar de forma remota com finalidade de desenvolvimento de aprendizagem e ainda lidar com a situação de atendimentos quinzenais a estudantes sem acesso à internet, com a mesma finalidade, causou, além de cansaço físico e mental, sentimento de insegurança e desestímulo.

É que os resultados não correspondiam aos esforços realizados para manter o processo de ensino-aprendizagem, situação de certa forma já esperada, tendo em vista, não somente a ausência de condições de participação, consequência da realidade social da maior parte das

famílias, que enfrentavam as circunstâncias contando mais com a sorte do que com as condições objetivas de vida, mas também, supomos, a inadequação do ensino remoto para a educação de crianças.

Ainda sobre os desafios do uso de tecnologias, o Gestor 3 salientou em sua fala que o início das aulas remotas foi de certa forma assustador e que se fez necessário um planejamento para atender os alunos, mas com muita dificuldade, pois não tiveram um suporte imediato. Porém, ele destaca o suporte que teve por parte dos alunos de estágio supervisionado em Gestão Escolar do curso de Pedagogia Licenciatura da Ufal, *Campus Arapiraca*, sobre a utilização das plataformas remotas de ensino.

Este suporte deve ser destacado, pois o avanço tecnológico exige preparo e conhecimento, e para tal, requer um aperfeiçoamento específico voltado para a área e seus afins, tornando-se assim uma das demandas primordiais para gestores e professores no início das aulas na modalidade remota.

Parece ser unânime a ideia de que a necessidade de desenvolver ensino de modo remoto, impulsionou professores e gestores a desenvolverem potencialidades na área tecnológica, certamente, é a necessidade que nos impulsiona à busca de possibilidades concretas, novos conhecimentos e ações, com finalidade de enfrentar novas situações apresentadas à vida. Mas o fato de, em pleno Século XXI, nos situarmos, em larga medida, longe de acompanhar o desenvolvimento tecnológico e fazer uso de ferramentas desse campo do conhecimento, é consequência da desigualdade social, bem perceptível em escolas públicas de educação básica no Brasil.

Em meio às falas, a Gestora 4 abriu um parêntese e trouxe a discussão a respeito dos alunos com deficiência:

Muito foi falado em relação ao desenvolvimento de aulas remotas ou através de apostilas impressas e entregues aos alunos. Mas os alunos com deficiências foram completamente abandonados, e o prejuízo para eles é enorme, pois eles tinham a maior dificuldade de utilizar os celulares, e assim seria inviável eles acompanharem as aulas de forma remota.

Quanto à reflexão sobre os alunos com deficiência, sabemos que de modo geral a busca pela inclusão é uma das pautas frequentes no cenário escolar, seja ele público ou privado. Contudo, é necessário um olhar mais criterioso a respeito das medidas tomadas para possibilitar a vida escolar desses alunos. Entretanto, por ora, não é possível aprofundar essa temática.

A troca de experiências fez com que expressassem um sentimento de alívio ao perceberem que as dificuldades foram comuns e que, de certo modo, todos enfrentaram as situações desafiadoras com garra e compromisso político com a qualidade da educação.

Na ocasião dos depoimentos, a rede municipal de ensino estava se organizando para o retorno gradativo ao ensino presencial. Segundo os gestores, os desafios continuaram enormes; entre os principais, estava o aprofundamento da evasão escolar, que cresceu ainda mais neste período pandêmico, visto que a grande maioria dos alunos faz parte de comunidades carentes e periféricas da cidade, e não tinham acesso à internet e a celulares. Sem contar que há uma preocupação imensa devido a questões familiares e mudanças de endereços de muitos dos alunos em meio ao afastamento da escola. Assim, o contato com eles ficou difícil e, em muitos casos, não existiu, dando mais ênfase ao abandono escolar.

Ao passar do período mais crítico da pandemia da Covid-19 e as adaptações para as novas modalidades de ensino, os gestores e professores conduziram as aulas e atividades de forma que pudessem atender às necessidades mais primordiais dos alunos, pois a escola não pode parar. E assim concluíram o ano letivo.

Os gestores declararam que o retorno às atividades presenciais ocorreu de forma híbrida escalonada, seguindo todas as recomendações, alternando os alunos ímpares e depois os pares, mantendo as normas mais atuais de distanciamento social, retomando as tão sonhadas aulas presenciais, mas de forma segura para todos.

A modalidade híbrida, que consiste em alternar aulas remotas e presencias, foi uma das alternativas para a volta das aulas, na busca de reduzir o número de alunos em sala, com o intuito de manter a queda do contágio do vírus da Covid-19 e garantir que as aulas presenciais retornassem da forma mais segura possível, tanto para os alunos quanto para os professores e os funcionários da escola.

Já com o retorno das aulas, a Gestora 5 destaca a preocupação com a evasão escolar, mas com muita expectativa de que os alunos voltem aos pouco. Reitera que muitas das crianças que estão voltando para a escola nunca estiveram por lá, pois o início da sua vida letiva ocorreu justamente no período de distanciamento social.

E acrescenta:

Em meio à volta presencial e aos novos percalços encontrados com o grande baque que a educação sofreu e sofrerá com consequências futuras, não podemos deixar de destacar a importância que o trabalho do professor exercerá nesse retorno e como será de essencial valor que eles se reinventem com o intuito de minimizar os impactos causados pela pandemia e seu isolamento social na vida escolar desses alunos.

Assim, podemos inferir que o comprometimento de gestores e professores no desempenho de seu papel, nesse novo momento de retorno às aulas presenciais, é um dos elementos de fundamental importância na efetiva e eficaz tarefa de organização e gestão do trabalho escolar, buscando sanar as principais demandas que afetaram o ensino-aprendizagem e, ao mesmo tempo, a fim de aproximar a relação entre escola e família, para reduzir a evasão escolar e outros problemas gerados e aprofundados no período mais crítico da pandemia da Covid-19.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral abordar em que medida experiências de gestores educacionais que exerceram o papel de organização e gestão do ensino em formato remoto, tendo em vista a necessidade de afastamento social em decorrência da pandemia da Covid-19, são elementos reflexivos para o processo de formação de pedagogos e pedagogas.

O curso de Pedagogia habilita para a docência na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, nos anos iniciais, bem como para atuar em funções de gestão escolar e coordenação pedagógica. Mas não há como prever situações profissionais novas e desafiadoras no processo da formação inicial. Ainda assim, as experiências relatadas deixam claro o quanto é importante avançar também em conhecimentos tecnológicos.

Sem dúvida, os elementos destacados dos relatos a que tivemos acesso nos possibilitaram reflexões que consideramos importantes para a formação de pedagogos e pedagogas, pois evidenciam, por um lado, a necessidade de buscarmos conhecimentos sempre que tivermos de enfrentar situações atípicas na realidade escolar e, por outro lado, a necessidade de aprofundarmos a reflexão sobre a negação do conhecimento produzido socialmente para parte significativa da sociedade, em condição de pobreza material e, conseqüentemente, espiritual, no sentido do não acesso ao conhecimento (inclusive tecnológico) e a cultura, necessário ao processo de desenvolvimento humano integral.

É preciso refletir, termos nos deparado com a necessidade de repensar formas de continuidade do processo de ensino-aprendizagem, em caráter emergencial, não foi tarefa fácil, mas o agir educativo escolar da forma mais adequada possível em circunstância de

necessário afastamento social, por parte de gestores, professores, alunos e famílias, se tornou duplamente mais difícil, em consequência da precária condição de vida das famílias que fazem parte da comunidade escolar. Uma realidade já conhecida, mas nunca observada de forma tão aproximada. Vítimas da extrema desigualdade social, os alunos e suas famílias, não conseguem suprir, sequer, as necessidades básicas.

Os relatos de experiências de gestores de escolas públicas do município de Arapiraca, sobre o desafio de organização do trabalho escolar no contexto de uma pandemia, também permitiu refletir sobre a necessidade de concebermos o curso de Pedagogia como uma formação inicial de suma importância para a educação, mas é preciso ter claro que não é possível preparar para circunstâncias imprevisíveis. Portanto, conceber a necessidade de continuidade do processo formativo pode ser uma alternativa de melhor preparo para o enfrentamento de novas situações-problema no campo educacional.

Os depoimentos também revelaram que a relação e a interação escola-família, bem como a gestão numa perspectiva participativa, são imprescindíveis em quaisquer circunstâncias. E, como futura pedagoga, percebo que me depararei com dezenas de situações e circunstâncias desafiadoras de agora em diante, pois, as modalidades, formas e conceitos de ensino, estarão se moldando, evoluindo e carecendo de preparos, estudos e muito mais dedicação, e, um olhar mais atento e inquietante para a relação aluno-escola-aprendizagem e de como de fato a gestão escolar está exercendo a sua finalidade.

Assim, esse gerir estará cada vez mais humanizado buscando a participação efetiva da comunidade e de todo corpo escolar, com o intuito de trazer cada vez mais para perto da escola todos aqueles que possuem responsabilidades indispensáveis no desenvolvimento dos alunos, ou seja, comprometidos com a atividade-fim da escola: o ensino-aprendizagem. Concebemos esses elementos como princípios fundamentais à formação de pedagogos e pedagogas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 356, de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília: Ministério da Saúde, 2020.

Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%20356-20-MS.htm. Acesso em: 4 abr. 2023.

FREIRE, Juliana Gonçalves; DIÓGENES, Elione Nogueira. O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia. *In*: SEMANA INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, 7., 2020, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: UFAL, 2020. p. 7 - 9.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **A qualidade da Escola Pública no Brasil**. Belo Horizonte: Mazza, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da Escola Pública**. 4. ed., revista e atualizada. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Trabalho e educação no século XXI: experiências internacionais...** São Paulo: Xamã: Autores Associados, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar Democrática** (Entrevista completa). Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/video/gestao-escolar-democratica-prof-vitor-henrique-paro-entrevista-completa/>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e da sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife-PE, v. 11, n. 1, p. 21-34, jan.-jun. 2020.

TOCCOLINI, Lilian Paula. **A gestão Democrática no Espaço Escolar: educar para a cidadania**. 2013. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Sarandi/RS, 2013.

UFAL. **Resolução nº 40/2020-Consuni/Ufal, de 9 de outubro de 2020**. Maceió: UFAL, 2020. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/periodo-letivo-excepcional/legislacao/resolucoes/rco-n-40-de-09-10-2020-1.pdf/view>. Acesso em: 4 abr. 2023.

UFAL. **Resolução nº 78/2021-Consuni/Ufal, 17 de novembro de 2021**. Maceió: UFAL, 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Win10/Downloads/RCO%20n%2078%20de%2017%2011%202021%20anexo%202.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2023.