

## OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM MEIO A PANDEMIA DO NOVO CORONAVIRUS

José Fernando da Silva Alves<sup>1</sup>

Givanildo Melo dos Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo analisa a importância da gestão escolar, nas tomadas de decisão, a qual se propõe corroborar com a eficácia das ações e estratégias, bem como os desafios que serão enfrentados pela figura do gestor nesse tempo de pandemia da COVID19. Percebe-se que o quadro pandêmico trouxe para todas as áreas profissionais dificuldades, sobretudo na educação. Contudo nesse contexto o gestor escolar encontra-se em meio a um grande desafio que é manter o processo ensino aprendizagem em foco, pois, faz necessário mesmo diante de tal dificuldade na modalidade remota garantir o direito dos discentes a aprendizagem. Em contrapartida o gestor precisa estar presente na instituição gerindo todo o espaço físico e demais áreas administrativas do espaço escolar, mesmo esses desafios estando relacionados as dificuldades de gestão financeira e promovendo assim o fortalecimento a Gestão Pedagógica e consequentemente de Pessoas, nesse contexto em que a tecnologia tornou-se uma forte aliada do professor como mecanismo para desenvolvimento do processo aprendizagem permeada pela empatia construída entre família e escola. Todavia foi constatado que a gestão escolar foi gravemente afetado, com os alunos fora do chão da escola essa nova reconfiguração do ensinar e aprender. Corroborando observou-se como a gestão escolar tem um importante papel ao possibilitar que todos que fazem parte da escola se envolvam com os novos caminhos pedagógicos traçados e vivenciados com o intuito de fazer com que a escola resista mesmo em um mundo em pandemia, no qual não foi poupado nenhum ser humano independente de raça, cor ou classe social. O desafio do gestor escolar diante de todo esse contexto é de fundamental importância que o mesmo possa desempenhar seu trabalho de forma eficiente para lidar com todas as expectativas seja elas curriculares ou avaliativas nesse momento que crucial para a educação e que requer do gestor muita sensibilidade nas suas tomadas de decisão. Este trabalho não buscou uma análise precisa, mas discorrer sobre os principais questionamentos e desafios do novo jeito de fazer educação em que a tecnologia se tornou alvo principal. Nesse contexto, este artigo qualifica-se enquanto sua natureza como uma pesquisa qualitativa e no que concerne ao seu objetivo como exploratória.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Desafios, Gestor Escolar, Pandemia, Discussões.

### INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup>Doutor em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales- FICS- email: jfernandinho2.2@hotmail.com.

<sup>2</sup>Mestre em Ciências da Educação Multidisciplinaridade - Universidade Gama Filho-UFG. Email: gilmelogil@hotmail.com.;

Uma ameaça surpresa, que repentinamente mexeu com o cotidiano não só dos brasileiros, mas do mundo inteiro. Deixamos de nos abraçar, de apertar as mãos, e passamos a viver isolados sem contato com o mundo externo. A economia parou e a educação também. Um desafio para todas as áreas. Não imaginávamos que ia durar tanto e teríamos que nos adaptar a uma nova realidade.

A escola, deixou de ser entre quatro paredes, para se tornar uma tela com vários quadrados. Os professores que não tinham contato com a educação digital tiveram que se adaptar bruscamente a um novo jeito de ensinar. Se a comunicação de um modo geral sofreu, a escolar sofreu um impacto muito maior.

Tendo em vista todo esse cenário de mudanças e com poucos números que dê uma conclusão mais precisa da realidade, este artigo visa contribuir para uma melhor discussão deste cenário atual. Para isso, será realizado uma análise bibliográfica que tem como objetivo estender as discussões acerca dos novos desafios do gestor escolar em tempos de pandemia e quais os desafios futuros pós pandemia. Desse modo será possível abrir um leque para mais discussões sobre o tema.

O artigo está dividido em três partes. A primeira trata dos novos desafios da gestão escolar trazendo para a discussão como a escola vê com estranheza esse novo normal, precisando se adaptar bruscamente a esta nova realidade. A segunda parte trata dos desafios do gestor escolar e de que forma a tecnologia está impactando a nova forma de gerir uma escola. Por fim, a última parte trata e traz a discussão possíveis cenários e desafios para a gestão e o gestor escolar.

No que concerne a metodologia, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, do ponto de vista objetivo, como exploratória por proporcionar mais informações sobre o tema, facilitando sua delimitação, bem como, a fixação dos objetivos (PRODANOV e FREITAS, 2013). Como método de coleta e análise de dados será empregado à pesquisa bibliográfica que tem como objetivo examinar os pontos de vista e estender as discussões sobre a operacionalização bem como a funcionalidade e os desafios que o gestor escolar enfrenta. Deste modo será possível obter uma análise com qualidade sobre o tema tratado.

## **Os novos desafios da gestão escolar**



As vezes temos a impressão que anos se passaram, que vamos ter medo de um abraço ou que não será tão fácil estar entre uma multidão. E como será isso dentro do ambiente escolar? Onde o contato humano, principalmente nas séries iniciais é tão importante para o desenvolvimento cognitivo, emocional e psicológico de uma criança? A realidade causada pela pandemia vem trazendo novas formas de socialização e adaptações no jeito de ensinar e gerir uma escola. A Educação a Distância (EAD) que era, apenas uma realidade distante das séries iniciais precisou ser inserida forçadamente nas salas de aula.

Apesar do EAD ser mais voltado ao ensino superior e cursos técnicos, na educação básica a regra se aplicava apenas como complemento educacional (Passini, Carvalho, Almeida, 2020). O parágrafo 4º do art. 32 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB) define que “O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais”.

Essa situação emergencial não foi apenas precisa, mas necessária. O medo de perder o ano letivo, fez com que as escolas se adaptassem. O ensino a distância e o híbrido são algumas opções adotadas pela educação.

Passini, Carvalho, Almeida (2020) falam que o “lugar fronteiro” citado por Bhabha (2010) causou um lugar de entrecruzamento entre as tecnologias e a educação básica. “A fronteira é composta de valores e costumes de um lugar como os do outro, ou seja, é no lugar fronteiro que ocorrem os encontros com o estranho, o desconhecido proporcionando a experiência do “além-limite”. (Passini, Carvalho, Almeida, 2020,p.6)

Esse estranhamento não está só em entender o novo, mas propor e refazer novos métodos de uma gestão democrática em que o compartilhamento e as tomadas de decisões sejam igualitários. Lima (2018) em seu artigo, nos fala que “Na educação, por exemplo, diversas práticas de gestão democrática tornaram-se ideologicamente incompatíveis e foram afastadas em vários países por força da adoção do princípio da empresarização e privatização”. (LIMA,2018,p.4). Ainda segundo o autor, ele destaca que

a dificuldade que advém da circunstância histórica e política de a gestão democrática das escolas exigir tempo suficiente para a sua consolidação, também em termos de uma ruptura cultural e educativa com práticas autoritárias e heterônomas, requerendo políticas públicas avançadas, coerentes e com continuidade, exatamente num momento que é marcado por políticas educacionais de inspiração neoliberal em várias áreas e por práticas de gestão de teor gerencialista e tecnocrático que lhe são claramente adversas. (LIMA, 2018, p.5)



O interessante em sua análise é que os avanços em políticas públicas é um grande gargalo da educação. Cada governo oferece e aplica uma política diferente e que afeta diretamente na gestão escolar. O governo atual com sua instabilidade tem deixado a escola com lacunas imprescindíveis e problemas que a cada dia vem se agravando. Como cita Burdeau (1975) vivemos uma democracia governada, em que cada governo impõe sua forma de “democratizar”. Weffort (1984) citado por Nardi (2018) fala que:

Uma concepção de democracia como instrumento, que decorre diretamente de um privatismo conservador típico em nossa sociedade, sustenta a enorme distância entre o que as intenções proclamam e o que as ações fazem. Isso, segundo o autor, é mesmo o maior mal de uma tradição política que traz a marca da ambiguidade entre democracia e autoritarismo. (WEFFORT apud NARDI, 2018 p.4)

E isto fica mais evidente ao analisarmos internamente o poder hierárquico dentro da própria escola, fazendo com seja um poder centralizado, e com pouco espaço participativo. Por isso, é tão difícil distinguir a ambiguidade causada pela democracia e o autoritarismo, pois o entendimento dos termos não é igual a todos.

Algumas instituições são mais conservadoras e carregam estruturas pedagógicas antigas, outras abriram espaço para o desenvolvimento se modernizando e acompanhando as mudanças pedagógicas. Dessa forma são vários os tipos de caso para entender de que maneira as escolas precisam se reestruturar para se democratizarem diante dessas novas mudanças. E por mais que o ser humano se esforce ele estará em um campo desconhecido. Assim, é difícil medirmos o nível de estranheza causado pela pandemia, o que vemos são gestores e professores se encaixando a uma nova realidade que mal sabiam que existiam.

## **Os Desafios do Gestor Escolar**

O gestor escolar, vulgo diretor em uma linguagem mais popular, foi visto ao longo do tempo como uma figura autoritária, e por vezes, individual. Sabemos que a escola passou e passa por diversas mudanças. Com o advento das novas tecnologias a forma de ensinar mudou e a interferência do mundo exterior dentro da sala de aula ficou ainda mais evidente forçando professores e gestores, como todo o corpo de profissionais a se reinventar.

O que a revolução tecnológica introduz em nossas sociedades não é tanto uma quantidade inusitada de novas máquinas, mas, sim, um novo modo de relação entre os processos simbólicos – que constituem o cultural – e as formas de produção e distribuição dos bens e serviços: um novo modo de produzir, confusamente associado a um novo modo de comunicar, transforma o conhecimento numa força produtiva direta. (MARTIN BARBERO, 2006, p. 54 apud HAUSSEN, 2005, p.4).

Assim as tecnologias não mudaram, apenas, o jeito de dar aula, mas as nossas relações dentro do ambiente escolar. Contudo, a tecnologia ainda é uma revolução recente e a desigualdade do uso dessas ferramentas no universo é escolar é grande. Atrelado a toda essa problemática, a pandemia do novo Coronavírus mudou a estrutura de gerir uma escola. O gestor, neste universo, precisou se adaptar e entender a realidade a qual se encontra a instituição que trabalha. Além disso, existe o despreparo de todos os profissionais junto com a família e comunidade a qual a escola faz parte.

Não dá pra propor qualquer diagnóstico dentro dessa nova realidade, o que se prevê são novos desafios que vão além do ensinar. O gestor passou a administrar uma escola através da tela de um computador ou celular, precisou distanciar o papel para articular todo o seu planejamento online. E além disso, precisou adaptar todo o cenário escolar a uma nova realidade tecnológica.

Em conjunto, ele também se distanciou do contato humano, do escutar e falar com seus colegas de trabalho, de estar em contato direto com a família e comunidade. A tecnologia já batia na porta, na verdade já estava, mas ainda sofria barreiras para adentrar a sala de aula. O gestor não só precisou entender, mas foi forçado a promover estas mudanças.

Como pode ser constatado, desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar. (PERES, p.6,2020)

A escola, agora, abre espaço para regras e medidas. A capacidade da sala de aula, o distanciamento físico, as medidas protetivas, no geral, como também práticas e atividades que antes requeriam o contato humano precisaram ser substituídas. O gestor mais do que nunca vive um grande desafio, pois é uma nova escola que surgiu, com novas formas de ensinar e aprender.

### **Alguns cenários pós pandemia**

Diante de tudo que foi discutido e citado acima seria um equívoco propor um diagnóstico. Não iremos discorrer sobre verdades absolutas, mas sobre possíveis cenários pós pandemia para a gestão escolar.



As propostas de retorno a sala de aula envolvem uma série de cuidados e medidas, dentre elas, novas metodologias de ensino que se adequem a cada realidade; readequação do calendário escolar; a retomada gradual das aulas presenciais com a ocupação limitada do espaço; a ausência de profissionais que fazem parte do grupo de risco; e as medidas de saúde e higienização impostas pelos órgãos de saúde competentes.

A educação provavelmente conviverá com um misto de antigas e novas propostas onde, para muitos, a educação em ambientes virtuais será uma realidade rotineira, para outros, a educação pela televisão será a melhor possibilidade, para o demais, ainda um sistema de educação presencial em forma de rodízio acompanhado de livros, cadernos e roteiros com orientações de estudos para serem realizados em casa. O fato é que isso irá exigir uma gestão escolar diferenciada, e uma gestão de sala de aula igualmente distinta. (PERES, p.10, 2020)

Sintetizando será a proposta de uma nova metodologia de ensino, desafiadora que leve a escola a ampliar o papel da gestão democrática, fazendo com que esta ainda seja um ambiente seguro para a troca de conhecimentos e desenvolvimento de práticas de ensino. Além disso, é preciso se preocupar com o lado motivacional e pensar formas de incentivar alunos e professores, bem como todo o corpo de profissionais a se sentirem atraídos as novas formas de sociabilidade.

Na gestão escolar, o diretor precisará ampliar seus conhecimentos, investir em cursos e trazer as inovações para dentro da escola. Será preciso também ser um orientador e mediador de estudos incentivando os professores e ajudando-os a se familiarizar com esta nova realidade tecnológica.

A relação com a família e comunidade também é outro ponto a ser destacado. O gestor precisará mediar esses campos e trazer as atividades que eram rotineiras para o cotidiano atual. Os pais não serão apenas aliados, mas protagonistas na construção da aprendizagem escolar, terão uma participação mais ativa na educação dos seus filhos. Ou seja, todos precisam estar juntos para que esta nova forma de ensinar não seja um peso, mas algo leve e preciso.

## **Resultados e Discussão**

Um giro do mundo globalizado, a ascensão e acessibilidade das novas tecnologias, tudo isso mudou o nosso jeito de conviver e se comunicar. Passamos a trocar mensagens, a compartilhar informação através de uma tela. O que não esperávamos é que a educação que tínhamos e aquilo que aprendíamos apenas lendo uma notícia seria nossa nova sala de aula e estaria formalmente em nossas vidas. E por que formalmente? Porque antes era algo



despretensioso, e apesar, de já fazer parte da nossa realidade, a tecnologia ainda se posicionava em algumas realidades como ferramenta distante e com certa rejeição. Muitos profissionais não sabem e ainda tem dificuldade de manusear. Com a pandemia do Coronavírus toda essa problemática veio a toma e precisou ser resolvida. Escutamos relatos pessoais de profissionais da educação que tem dificuldade de ligar um computador, de usar um aparelho celular, imagina administrar uma sala de aula em ambiente virtual? São muitos os questionamentos e medos apresentados, estamos vivendo o desconhecido, e saber lidar com ele tem mexido com o novo jeito de fazer educação.

O impacto cultural da globalização foi alvo de muita atenção. Imagens, ideias, produtos e estilos disseminam-se hoje em dia pelo mundo inteiro de uma forma muito mais rápida. O comércio, as novas tecnologias de informação, os meios de comunicação internacionais e a migração global fomentaram um fluxo sem restrições de cultura que transpõe as fronteiras das diversas nações (GIDDENS2007, p. 22)

Esse fluxo de informação passou a se fazer presente dentro da sala de aula, e esta não é vista mais como um espaço fechado, mas aberto e multidisciplinar, assim as tecnologias e o novo modo de gerir a escola perpassa por uma administração democrática, participativa e dialógica em que se possa envolver alunos, professores, pais e comunidade.

A escola como dito em linhas acima sofre com as medidas tomadas pelo atual governo e como a democracia pode estar disfarçada de autoritarismo também causa dúvidas e questionamentos diante da realidade que vivemos. O modo como as tecnologias vem abrindo portas para novas possibilidades, abre espaço para práticas distorcidas de como usar esses novos aparatos para uma educação mais inclusiva.

Mas o modelo organizacional adotado na escola moderna, as suas estruturas e regras mais características, os seus processos de gestão, revelaram-se muito influenciados pelas organizações militares, religiosas e industriais, seja em termos de racionalização, formalização e hierarquização, seja também em termos de processos de produção em grande escala. (LIMA, 2018, p.7)

O que Lima (2018) explana é que escola não é apenas uma instituição que tem influência, mas também exerce e acaba sendo marionete de disseminação de práticas errôneas, por isso em tempos de pandemia, em que o novo jeito de se comunicar e dar aula precisou se adaptar, é preciso que também surjam novas práticas. É um desafio muito grande para gestores, professores e todos os profissionais envolvidos, por isso é preciso que aja apoio do governo para que politicas publicas sejam efetivadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo abrir portas para novas discussões. Sabemos que não só a educação escolar vem sofrendo com a pandemia, mas a superior e a produção de conteúdo científico também. Muitos profissionais não possuem estruturas físicas e psicológicas para que isso ocorra, porque ainda estão entendendo e tentando se encaixar nesta nova realidade. Por isso este artigo tem como intuito ajudar e abrir espaço para novos campos de debate.

Não se existem verdades absolutas, não temos dimensão da realidade, mas é preciso discuti-la, entender que novos desafios estão surgindo, que mais do que nunca as tecnologias estão se fazendo presente, que é preciso investir ainda mais em cursos profissionalizantes, que a gestão escolar necessita de inovação, que novas metodologias de ensino estão sendo propostas. É o ensino híbrido, remoto, é o ensino, muitas vezes, adaptado.

A educação brasileira possui uma heterogeneidade de realidades, não cabe um diagnóstico exato, cabe saber quais as necessidades precisam ser sanadas, quais as políticas públicas são mais urgentes, o que não pode é uma educação parar, se o que move o mundo é justamente ela.

## REFERÊNCIAS

PASSINI, Carlos Giovanni Delevati; CARVALHO Élvio; ALMEID, Lucy Hellen Coutinho. A educação híbrida em tempos de pandemia: algumas considerações. Observatório Socioeconômico da Covid-19, 29 junho de 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei das Diretrizes e Bases da Educação. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

BHABHA, Homi K. **O Local da Cultura.** 5ª reimpressão. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia.** Edições F. C. Gulbenkian, 2007, Lisboa.

HAUSSEN, Doris Fagundes. **Comunicação, cultura e sociedade digital no Brasil.** In: XIV Encontro da Compós, 2005. Disponível: [http://compos.com.puc-rio.br/media/g6\\_doris\\_fagundes.pdf](http://compos.com.puc-rio.br/media/g6_doris_fagundes.pdf). Acesso em: 23 de out de 2019.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.





NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 123-136, mar./abr. 2018

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. *Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE*, V.11 N. 1 p. 20-31, jan-jun/2020