

# O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA DO COVID-19

Magali Inês Pessini <sup>1</sup>  
Andreia de Fatima Freitas <sup>2</sup>  
Gisele de Cassia Augusto Milan <sup>3</sup>

## INTRODUÇÃO

Observando o cenário atípico causado pela Pandemia do Covid-19 que estamos vivenciando, muito se fala sobre Gestão Escolar, sabendo que não é uma tarefa simples, a tomada de decisão exige assim uma atenção ainda maior neste contexto. O papel da gestão escolar, tema deste relato de experiência tem grande importância no processo educacional e para toda comunidade acadêmica, sua relevância é dada pela busca por uma educação de qualidade. Esta proposta de trabalho emergiu da disciplina de Prática Como Componente Curricular VI (PCC) do curso de Licenciatura em Pedagogia na modalidade EAD pelo IF Sul de Minas.

De acordo com Luck (2009) A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda. Sendo assim o gestor é uma peça fundamental em todo esse processo, é primordial que saiba lidar com as diferenças, insatisfações e relações sócio afetivas, pois como mediador ele deve estimular a participação de todos os envolvidos, buscar melhorias para o processo de ensino e aprendizagem, buscando sempre a participação de todos na tomada de decisões.

Foi através de uma experiência em uma escola no Sul de Minas Gerais que atende cerca de 198 crianças de classe média baixa, que constatamos que diante da Pandemia da COVID-19 o Sistema Educacional passou por uma drástica mudança que evidenciou diversos problemas já existentes e promoveu o surgimento de novos, percebemos que uma educação democrática se faz necessária e uma intervenção positiva junto às instituições com

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Pedagoga do IFSC – Florianópolis Continente. [magali.pessini@gmail.com](mailto:magali.pessini@gmail.com);

<sup>2</sup> Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia do IFSUL DE MINAS – Machado;

<sup>3</sup> Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia do IFSUL DE MINAS – Machado;

vista a auxiliar a comunicação entre os envolvidos neste novo modelo educacional. É por meio da dimensão da gestão escolar que a observação da escola e dos problemas educacionais globalmente é realizada, através de uma visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente (LUCK, 2009). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN/9394/96) apresenta como princípios da gestão democrática a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes.

Foi então que surgiu a necessidade de questionar: Como o gestor de uma escola de educação infantil se porta na tomada de decisões? Diante de tal, o presente relato tem como objetivo identificar o perfil e a prática gestora do gestor democrático na tomada de decisões coletivas no período de ensino remoto, bem como conhecer o perfil do gestor democrático; descrever práticas de gestão no período de ensino remoto; e analisar a ação da gestão na tomada de decisões coletivas no período de ensino remoto.

## **METODOLOGIA**

Para realização deste relato de experiência foi utilizada a pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, pois a pretensão era compreender melhor como um gestor se porta na tomada de decisões coletivas em tempo de pandemia. A pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória foram as escolhidas para discutir esses aspectos práticos e teóricos. De acordo com Pizzani et al., (2012) essa pesquisa bibliográfica se refere em buscar, investigar bibliografias para auxiliar o trabalho do pesquisador, pode ser realizada através de fontes como livros, artigos, sites da internet, dentre outros.

Para a coleta de dados foi usado um formulário com onze perguntas por meio da ferramenta do *Google Forms* que foi enviada para 20 participantes entre professores e equipe gestora via aplicativo de mensagens *WhatsApp* entre os dias 28 a 30 de Outubro de 2021, foi feita também uma entrevista gravada de áudio e uma conversa direcionada com dez pessoas da equipe que estavam trabalhando no dia 29 de Outubro de 2021.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados coletados no formulário indicaram a concepção de ensino remoto dos

participantes, além disso, indicou também para a equipe gestora e aos envolvidos na pesquisa os pontos positivos e negativos dessa nova modalidade de ensino. A pesquisa proporcionou uma visão geral do ensino ofertado pela escola durante a pandemia do Covid-19.

Com a pandemia surgiu uma nova modalidade de ensino trazendo muitas mudanças para o processo, a escola em questão continuou seus trabalhos através das vídeoaulas enviados nos grupos de Whatsapp, onde as professoras gravavam atividades que passavam pelo aval da gestão. Observamos a falta de motivação de toda a equipe escolar que estavam realizando o trabalho proposto, em relato justificaram que não estavam recebendo o retorno do trabalho desenvolvido pelos alunos e relatavam a dificuldade de aceitação das atividades propostas por elas frente à gestão.

Segundo Luck (2008), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido à pandemia, o papel do gestor escolar se tornou ainda mais importante, pois ele teve que lidar com as práticas educacionais e administrativas e ao mesmo tempo agir como um elo entre os professores, alunos e seus familiares e todos os demais membros da comunidade escolar.

De acordo com Carvalho (2011), é tarefa do gestor, ser um líder, tem como função desenvolver uma organização baseada na democratização, exigindo dele capacidades de influenciar, motivar, assumir ao invés de impor ou só exigir tendo sua ação ligada ao sucesso, é responsável pelas atividades administrativas, financeiras e pedagógicas da escola, é um elemento que integra a escola com a comunidade para solucionar problemas ou prover recursos suplementares.

Durante a entrevista observamos como era o funcionamento da escola, em vários relatos trazidos constatamos que a equipe não participava das decisões frente a mudanças, ou melhorias para o processo de ensino. Contrapondo assim a visão de uma escola democrática que se conceitua na participação do coletivo, gestores, professores, pais, alunos e colaboradores buscando uma educação de qualidade para todos (LUCK, 2009).

Os gestores escolares encontram diversos desafios em sua prática, manter um ambiente prazeroso, que respeite diversos tipos de pessoas e opiniões se torna essencial para o sucesso do ensino. Os dados obtidos demonstraram não estar havendo um diálogo da equipe com a gestão, as professoras nos informaram que não tinham sido consultadas e nem

questionadas a cerca das ações sobre a nova modalidade de ensino e que as decisões já haviam sido definidas, prevalecendo assim um sentimento de desrespeito e insatisfação por toda a equipe.

De acordo com Ceretta e Jesus (2008), o gestor também deve se preocupar com o relacionamento de alunos, funcionários, educadores e comunidade de pais e responsáveis, tentando manter um bom relacionamento entre todas as partes, motivando a equipe de colaboradores e professores para criar um ambiente agradável no qual se sintam estimulados trazer melhorias para o ensino. Cabe ao gestor saber lidar com a grande diversidade de pensamento frente a diferentes problemas, buscando uma decisão final baseada em uma ação democrática que beneficiará a todos ou a grande parte da maioria.

De acordo com Valerian (1993 *apud* SANTOS, 2014, p. 33), a função do diretor, em uma nova perspectiva, deve:

(...) provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local.

De acordo com Dourado (2007), a trajetória das políticas educacionais brasileiras bem como os processos de organização e gestão da educação básica tem sido marcadas por processos de descontinuidade, por não ter um planejamento à longo prazo, trazendo assim ações sem articulação com os sistemas de ensino, afetando principalmente a gestão e organização, formação inicial e continuada, estrutura curricular, processos de participação.

Medidas de regulamentação do regime de colaboração entre União, estados, distritos e municípios devem ser criadas, no intuito de assegurar um padrão de acesso, permanência e gestão, pautados por políticas e ações que promovam a educação democrática de qualidade para todos (DOURADO, 2007).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN/9394/96) não está estabelecido de qual forma deve ocorrer a escolha do diretor escolar. Sendo assim, a definição fica a cargo dos Sistemas de Ensino, onde a decisão para o cargo de gestor pode ser através de indicação dos líderes políticos ou por eleição direta da comunidade escolar. Na LDB, o artigo 14, do Título IV, Da Organização da Educação Nacional define: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

De acordo com Santos e Prado (2017), em prol do princípio constitucional de gestão democrática, o ideal seria uma forma de provimento ao cargo que garanta ou ao menos maximize as possibilidades de gestores com perfis democráticos, que deem abertura para a participação da comunidade escolar e, ao mesmo tempo, que tenham conhecimento técnico sobre gestão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao realizar este estudo sobre como um gestor escolar se porta na tomada de decisões coletivas em tempo de pandemia, observou-se que em um momento de mudanças na educação, é extremamente importante que o gestor acompanhe as novas tendências educacionais. Pois em um curto período de tempo, a gestão escolar passou por um momento difícil, tendo que tomar importantes decisões para se adaptar ao ensino remoto, adotando ferramentas tecnológicas como recurso didático, e trazendo como desafio a preparação dos professores e alunos para essa nova realidade.

De acordo com a prática vivenciada nesta escola em questão, percebemos que nossa hipótese foi afirmada e nossos objetivos foram atingidos, pois através dos resultados coletados vimos que um gestor deve atuar na perspectiva democrática, buscando envolver e motivar todos da equipe, buscando soluções e melhorias para o processo de ensino, priorizando sempre o coletivo onde as decisões tomadas irão favorecer a todos ou grande parte da maioria, sendo discutidas e decididas por todos, trazendo assim um sentimento de pertencimento, respeito e compromisso por parte de toda a comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Ensino remoto. Participação do coletivo.

## **REFERÊNCIAS**

- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, **LDB**. 9394/1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em 30, ago de 2021.
- CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Autonomia da Gestão Escolar: Democratização Privatização, duas faces de uma mesma moeda. 2005. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba.

CERETTA, M. J. S.; JESUS, A. Desafios da Gestão Escolar. **Revista Gestão Universitária**, 11/05/2018. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestaoescolar>. Acesso em: abril de 2021.

DOS SANTOS, I. M.; DO PRADO, E. C. Entre a eleição e a indicação política: as relações de poder no cotidiano do gestor escolar. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 59-86, 2017. DOI: 10.24065/2237-9460.2018v8n1ID390. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/390>. Acesso em: 3 set. 2021.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. Educação & Sociedade** [online]. 2007, v. 28, n. 100 [Acessado 9 Junho 2021], pp. 921-946. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>>. Epub 29 Out 2007. ISSN 1678-4626. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>.

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

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, 2012. DOI: 10.20396/rdbci.v10i1.1896. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 25 set. 2021.

SANTOS, Gizelle Alves Xavier dos. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. Brasília, 2014. 42 p. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de Brasília. Documento eletrônico. Disponível em <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014\\_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf)>. Acesso em 25, mar de 2021.

