

## A RESPONSABILIDADE DO GESTOR ESCOLAR EM TEMPO DE PANDEMIA

***Késia Novais Silva Santos***

Centro Universitário Adventista de São Paulo

***Letícia Moura Corrêa***

Centro Universitário Adventista de São Paulo

***Leticia Domaneschi Firmiano***

Centro Universitário Adventista de São Paulo

***Luciane Weber Baia Hees***

Centro Universitário Adventista de São Paulo

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo descrever o papel do gestor escolar no processo de intervenção para promover a educação em tempos de pandemia. O mundo vive atualmente uma pandemia causada pelo Covid-19. Esse quadro causou um forte impacto em todos os setores da sociedade, inclusive na educação. Diante disso, as escolas tiveram que se reinventar e criar novos processos para promover a aprendizagem de seus alunos. Cabe ao gestor escolar favorecer e criar condições para que as práticas educacionais aconteçam, mesmo em condições de crises. No presente artigo, busca-se investigar, a partir dos deveres atribuídos à função do gestor, qual o seu papel neste contexto de pandemia para promover o processo de ensino – aprendizagem remoto. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e como instrumento de coleta de dados elegeu-se a pesquisa bibliográfica. Conclui-se que o gestor é responsável por identificar ações e elementos que possam ser articulados para superar esse momento de crise, permitindo que as aulas remotas possam promover a aprendizagem alcançando todos os alunos e dar suporte aos docentes para gerenciar este processo. Entretanto, fica a ressalva de que essa dinâmica deve ocorrer num processo democrático e participativo, num esforço entre gestores, docentes, funcionários, pais e alunos. Cabendo ao gestor, coordenar esse sistema.

**Palavras-chave:** Desafios. Gestor Escolar. Pandemia Covid-19.

### Introdução

Esse estudo tem como objetivo descrever o papel do gestor escolar no processo de intervenção para promover a educação em tempos de pandemia. Em dezembro de 2019, na China, apareceu o primeiro caso de infecção pelo coronavírus, que se alastrou pelo mundo causando uma pandemia mundial. Esse quadro, impactou não somente a vida social e aspectos relacionados com a saúde exigindo novos cuidados e o isolamento social, mas estabeleceu novos procedimentos relacionados ao ensino e aprendizagem, buscando a contenção da disseminação da doença. As autoridades competentes decidiram pelo fechamento imediato de todas as escolas como mostra o decreto nº 64.879/2020 do Governador vigente no Estado de

São Paulo João Dória onde é reconhecido estado de calamidade pública. Iniciou-se uma corrida contra o tempo, na tentativa de buscar meios para que o ano letivo continuasse adaptando-se a procedimentos e métodos. Não cabe nesse estudo inicial analisar decisões políticas, procedimentos e impactos locais, mas nesse artigo procurou-se responder o seguinte questionamento: Conhecendo as atribuições do gestor escolar, qual a sua responsabilidade frente ao cenário educacional no enfrentamento da pandemia causada pelo Covid-19? Para responder a problemática estabelecida, apresentou-se um breve histórico da gestão escolar no Brasil, em seguida elencou-se as principais atribuições do gestor no espaço escolar e descreveu-se a responsabilidade do gestor diante do atual cenário educacional impactado pelo contexto da pandemia do Covid-19.

Como metodologia, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa de natureza básica e com objetivos descritivos e exploratórios. Como procedimento adotou-se a pesquisa bibliográfica e como instrumento de coleta de dados foi utilizado artigos e pesquisas sobre a temática pois favorece os objetivos propostos para esse estudo e atende as limitações de pesquisa nesse período de pandemia causada pelo COVID-19.

### **1. Breve resgate histórico da gestão escolar**

A educação no Brasil foi iniciada pelos Jesuítas, da Companhia de Jesus, sendo Inácio de Loyola o fundador, tendo como finalidade catequizar os índios ao catolicismo e instruir os filhos de colonos nos ramos profissionais e agrícolas, que era entendido como suficiente para capacitá-los para a vida, visto que não fazia parte dos objetivos dos Jesuítas que fosse obtido conhecimento além do necessário, sendo altamente autoritários e mudando um pouco desse comportamento para que os índios aceitassem seus ensinamentos, já que culturalmente são caracterizados por ser um grupo onde o conhecimento é passado com respeito, dos mais velhos para os mais novos.

Ocorreu o processo de aculturação, fazendo com que os índios vivessem nos padrões portugueses, tendo seus núcleos familiares no que era considerado o padrão, com pai, mãe e filhos do casal. De acordo com Aranha (2008), os jesuítas conseguiram desenvolver além das suas finanças com suas comercializações, que as missões também produzissem recursos e por consequência, gerou conflitos com os colonos que queriam escravizar os índios. A partir desses embates, os Jesuítas foram expulsos, em 1759, pelos colonos, julgando estarem distanciando os alunos da vida prática, logo após os missionários terem feito funcionar uma escola de alfabetização, na cidade de Salvador, onde seria ensinado a ler e a escrever.

Após a expulsão dos Jesuítas, foi restituído ao governo a responsabilidade da educação, surgindo assim, o início do ensino público, custeado pelo Estado, tendo como intenção descomplicar os estudos, variar os conteúdos, tornando-os mais práticos para disciplinar a população para que atendessem aos interesses do governo e pudessem continuar a ser moldados pelo mesmo, vivendo uma educação verdadeiramente autoritária, onde somente um poder é relevante e mostrando que não há espaço para o que conhecemos hoje como “liberdade de expressão”, mantendo sempre um único padrão (RIBEIRO, 2005).

No dia 28 de junho de 1759, surgiu o mais novo cargo de diretor geral dos estudos, que determinava a aplicação de testes para todos os professores, tendo o ensino público ou particular proibido caso não houvesse a permissão do diretor e, o que podemos chamar de fiscalizadores foram eleitos para levantar dados sobre a situação das escolas e dos professores contratados. Quanto às mudanças na educação, a tradição jesuítica continuou, porém mais moderna, voltada à elite colonial masculina, dando preferência à classe dominante portuguesa.

Em 1808, o Brasil passou por um aumento populacional causado pela vinda da família real e da corte portuguesa, fazendo com que a demanda no ramo educacional crescesse também. Foram fundadas novas escolas, novos cursos e a Biblioteca Nacional, dois anos depois, com a finalidade de preparar e qualificar pessoas em áreas diversas e específicas nos novos campos profissionais, sendo desenvolvida uma estrutura que ficou conhecida por ensino imperial, responsável pela educação ramificada entre os estados, fazendo com que houvesse uma falha no que se diz respeito à eficiência e no atendimento das escolas, visto que nem todos os estados desfrutavam a mesma infraestrutura, comprometendo assim, o interesse e o desempenho educacional da população.

[...] tais criações se revestiram de um aspecto positivo: o de terem surgido de necessidades reais do Brasil, coisa que pela primeira vez ocorria, embora essas necessidades ainda tenham sido em função de ser o Brasil sede do reino. (RIBEIRO, 2005, p. 42)

Na década de 1840, tivemos um marco na história do Brasil, o sucesso da lavoura cafeeira, que fez com que a década seguinte ficasse conhecida como época de grandes avanços e realizações no que se diz respeito à agricultura. Entretanto, a educação ficou restringida, em maior parte, na corte por vigor da lei, favorecendo assim, a classe elitizada. Dentro desse contexto, surgiu a Inspeção Geral da Instrução Primária e Secundária com o intuito de fiscalizar e direcionar o ensino público e particular, crescendo a economia e unindo os partidos,

resultados esses alcançados por meio dos homens considerados importantes dentre a população, pelo seu nível de instrução.

Segundo Aranha (2008), as mudanças que deveriam acontecer, eram retardadas por conta dos salários baixos dos professores, ocasionando falta de afinco dos mesmos e, conseqüentemente, sendo prejudicial ao desenvolvimento e desempenho educacional dos alunos. Para Aranha (2001, p. 125) “além das queixas ao conteúdo excessivamente literário e pouco científico, as escolas são insuficientes e os mestres sem qualificação adequada”, tornando mais visível o fato de a classe elitizada não estar preocupada de fato com uma transformação social, uma vez que estavam sempre no poder.

No século XIX, a esfera educacional foi influenciada fortemente pelos positivistas, contendo características das escolas norte-americanas, no que se refere à organização e à didática, até mesmo nas escolas públicas, tendo mulheres e crianças consideradas importantes, sendo ativas e respeitadas, juntamente com o preparo imprescindível do professor.

O ano de 1920 foi marcado pelo descontentamento entre dominantes e dominados, discordâncias na área educacional, aumentando a taxa de indivíduos analfabetos no Brasil, tendo a atenção desse problema voltada aos educadores de profissão, surgindo assim, a Escola Nova. Já na década seguinte, em 1930, foi instituído o Ministério da Educação e Saúde, dirigido por Francisco Campos, desenvolvendo o sistema universitário, criando o cargo de reitoria, com a função de coordenar e administrar as faculdades, pois até o presente momento, o ensino secundário era somente como preparação ao mercado de trabalho e seria estruturado para convertê-lo em curso educativo.

A Constituição brasileira de 1934 passou a obrigar o governo de fazer e colocar em prática um plano educacional para o país, atendendo todas as séries e campos do ensino, desenvolvendo assim, os fundos especiais e as bolsas de estudo que até hoje concedem a oportunidade das mais variadas pessoas, de diversas classes sociais, o direito de estudar.

Em 18 de setembro de 1946 foi promulgada a 4ª Constituição Republicana, consolidando três poderes independentes e o presidencialismo, fundamentando, em muitos aspectos, os conceitos democráticos. Nos artigos III e IV, é imposto sob as empresas, a responsabilidade referente aos seus empregados menores e de seus filhos, mas somente se o número for maior que cem. Nessa perspectiva, a responsabilidade da educação sairia do governo, principalmente no que se atribui à classe menos favorecida.

A introdução ao conceito de gestão escolar veio em conjunto às críticas ao caráter conservador e autoritário da administração. Na década de 1980, foi realizado um movimento organizado pelos profissionais da educação, visando certificar o desenvolvimento de um projeto de gestão com características democráticas, mediante às proposições político-educacionais encontradas naquele momento da história (PARO, 1999).

Certamente a ideia de gestão democrática está vinculada à função social que a escola deve cumprir. Inicialmente, definimos gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escola. (PROGESTÃO, 2001, p. 18)

No artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI nº 9394/96), afirmam que a gestão do ensino público deve ser democrática, contando com a participação efetiva dos alunos, professores, corpo administrativo e da comunidade ao redor. São os princípios da gestão democrática:

- 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).

A democracia proporciona independência, liberdade de expressão, além da participação nas tomadas de decisões e acolhimento da comunidade, incentivando a cuidar da educação, um de nossos bens mais preciosos. Através da gestão democrática, a comunidade pode se envolver na escolha do gestor, por meio de eleições, possibilitando a otimização das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas e nas suas respectivas avaliações. Segundo Libâneo (2005), a organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade da instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos.

Apesar da gestão democrática ter se tornado lei, nem todos os gestores executam de fato uma gestão democrático-participativa com autonomia, pois vários deles ainda têm uma certa resistência, por acreditar, na maioria das vezes, que quem está acima, hierarquicamente falando, deveria exercer todo o poder e ser dono de todo o conhecimento, contrariando, dessa forma, a legislação e o direito da população. Porém, cabe ao gestor aprender a lidar com essa situação, mantendo a postura, a liderança e o respeito às ideias de quem está ao seu redor, fazendo da escola e da comunidade um ambiente saudável, com momentos de reflexão, contendo erros e acertos, em busca de uma educação cada vez melhor.

## 2. Gestores escolares: atribuições e responsabilidades

O diretor é o principal encarregado da escola, aquele que atende suas aspirações e suas necessidades, que promove um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso, cultivando sentimentos positivos, respeito e confiança. Sob o ponto de vista de Lück (2009, p. 17):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Em seu dia a dia, o gestor se depara com diversos desafios que exigem ações específicas de sua atuação. O trabalho do diretor consiste em repassar informações, como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino, e, para Lück (2006, p. 35), o “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”. Na descrição de Libâneo (2004, Pg.101) “a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira possível.”

De acordo com Lück (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Observa-se, então, que a gestão escolar é uma tarefa ampla, que abrange mais de um conhecimento específico, divididos entre as Funções Administrativas e as Funções Pedagógicas (LÜCK, 2000). A função administrativa assume a formulação de normas e regulamentos, a supervisão e orientação de todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades, organização de todas as unidades componentes da escola e o controle de recursos humanos enquanto a Função Pedagógica promove um sistema de ação integrada e cooperativa entre os membros da escola, estimulando a inovação e melhoria do processo educacional (LÜCK, 2000).

Além dos conhecimentos nas áreas administrativas e pedagógicas, Lück (2009) ainda expõe conhecimentos necessários para o desempenho da função com qualidade, sendo eles:

Constituição Federal e Estadual; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Diretrizes Curriculares Nacionais; Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município; Estatuto da Criança e do Adolescente; problemática sociocultural de seu tempo, seu país, estado, município e comunidade.

Paro (2001) acredita que o gestor deveria estudar em sua formação conteúdos como história, filosofia, sociologia, economia e psicologia, assim como também deveria ser estudado as metodologias necessárias para o ensino dos conteúdos programáticos (didática). Libâneo (2004) descreve sobre as atribuições do gestor escolar:

1. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil.
2. Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
3. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
4. Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.
5. Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
6. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidade de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
7. Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
8. Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
9. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
10. Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o Conselho de Escola, pedagogos especialistas e professores (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

No que se refere as demandas provocadas pela pandemia do covid- 19, cabe destacar o papel significativo do gestor em todas essas atribuições cuidadosamente descritas por Libâneo (2004).

A partir das breves reflexões apresentadas, podemos identificar o papel do gestor no contexto escolar. Observa-se também que devido aos constantes desafios, o diretor precisa estar capacitado para gerir todas as unidades componentes da escola, a fim de garantir o funcionamento da instituição e a qualidade de ensino oferecida aos alunos.

### **3. Responsabilidades dos gestores em tempos de pandemia**

Devido ao processo de globalização, é natural esperar que os desafios cabidos aos membros das equipes de gestão escolar aumentem com o passar dos anos e é igualmente natural que estes mesmos membros encontrem dificuldades de adaptação a essas novas atribuições de seus cargos. De acordo com Alves (2020), estas mudanças que tanto causam desconforto são, na verdade, inevitáveis, uma vez que fazem parte de transformações socioculturais introduzidas na sociedade desde o surgimento da *internet* nos anos 90 e vêm se fazendo cada vez mais presentes na vida dos cidadãos ao redor do mundo.

Por muito tempo, a internet e outras tecnologias foram vistas com aversão pelos estudiosos da educação justamente pela premissa de que atrapalhavam o desenvolvimento dos alunos desviando as atenções deles em sala de aula ou ocupando todo o tempo de realização do dever de casa, criando uma geração dependente, senão viciada, em jogos *online* e redes sociais.

Todavia, com o isolamento social demandado pela pandemia de COVID-19 no início do ano de 2020, professores e membros das equipes diretivas das escolas ao redor do país depararam-se com uma situação na qual sua única alternativa era a de aliar-se aos recursos tecnológicos em prol da continuidade do ensino e do ano letivo. O contexto da pandemia exigiu a adaptação das salas de aula de todos os níveis para o ensino remoto e não apenas profissionais que atuam diretamente em sala de aula, mas também os que trabalham indiretamente – na área da administração escolar, por exemplo – precisaram se reinventar e aprender a usar ferramentas tecnológicas que tornariam possível o prosseguimento do processo de ensino.

O ensino remoto emprega a tecnologia para mediar a atividade pedagógica, especialmente por meio das redes e plataformas digitais. A diretriz curricular e seu desdobramento seguem os princípios do ensino presencial. Destarte, de forma remota, os professores interagem com os alunos para o desenvolvimento das aulas, metodologia que tem exigido uma rápida aceção do novo espaço de sala de aula. (MATOS E PIMENTA, 2020)

Sendo assim, Matos e Pimenta (2020) afirmam que, 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. 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. Coisas que, já há muito antes da emergência de uma pandemia, eram motivo de maior dedicação de atenção. Este cenário pandêmico vem apenas intensificar algumas adversidades já presentes no quadro da educação no Brasil.

Tanto famílias quanto profissionais da educação encontraram-se isolados frente a esta nova realidade e passaram “a conviver por um lado, com preocupações ligadas a questão prioritária da saúde física e emocional e, por outro lado, com a desestabilização das questões educacionais provocada pela repentina suspensão das aulas presenciais” (PERES, 2020, p.23). A escola, que antes encontrava-se sempre repleta de frequentadores assíduos, agora era apenas um prédio praticamente vazio. Esta, como instituição social, deve acompanhar as mudanças que sobrevêm à sociedade, por isso, tanto alunos como professores e todo o corpo de colaboradores das escolas, por motivos de proteção coletiva, precisaram afastar-se das atividades presenciais.

Para Almeida e Alves (2020), as tecnologias digitais são “substâncias para a performance dessas interações, proporcionando, através de uma série de plataformas digitais, o estabelecimento da comunicação com uma parcela da população que têm acesso a agenciamentos sociotécnicos”. Portanto, o uso das tecnologias da informação apresenta-se como a única interface de comunicação e muda abruptamente a rotina da escola assim como sua forma de atuação.

Frente a este cenário, ao administrador escolar, mais especificamente à coordenação da escola, cabe também a organização e sistematização do ensino de forma a suprir, se de alguma forma for possível, o vácuo causado pela falta de estímulos do ambiente físico da escola. Para Matos e Pimenta (2020), é essencial que haja esforços de todas as partes a fim de garantir a manutenção do nível de qualidade do ensino mesmo que de forma remota e não presencial. A mediação tecnológica neste caso, não pode substituir o estímulo ao aprendizado proveniente da relação aluno-professor e aluno-aluno, afirma Valente (2003).

Esta construção não necessariamente acontece com o aluno isolado – ele diante do material de apoio ou diante de uma tela de computador.

Há todo um trabalho, fruto da interação entre o aprendiz e o professor e entre os aprendizes que deve ser realizado para que esta construção aconteça. Nesse sentido, há uma clara distinção que deve ser feita entre transmitir informação e criar condições de construção de conhecimento (VALENTE, 2003, p. 139).

A ampla introdução dessas novas tecnologias digitais nas atuais práticas didáticas e docentes, pode ampliar o repertório pedagógico rompendo paradigmas da educação e abrindo espaço para agregação da possibilidade de diferentes formas de ensinar. A grande questão envolvendo o mundo globalizado e a inserção progressiva de novas tecnologias no cotidiano das escolas pode ser resolvida quando se entende que o diferencial mora na forma como essas tecnologias são usadas. Evidentemente, o uso descontrolado e mal direcionado da internet pode resultar nos mais diversos prejuízos aos jovens.

Portanto, neste contexto, o gestor precisa, antes de tudo, quebrar os paradigmas a respeito da prejudicialidade dos avanços tecnológicos pois apenas assim, professores estarão abertos à adição de novas metodologias à suas práticas didáticas que tanto se fazem necessárias no contexto do isolamento social.

Quando Libâneo (2004, p.217) afirma que faz parte da atribuição do gestor escolar “Assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola” corresponde a responsabilidade de promover, juntamente com sua equipe meios dos alunos, ou a maioria deles terem acesso ao material das aulas, por internet ou por meios impressos e forma de fazer chegar a mão dos alunos. Assim como definir, organizar, testar e treinar a equipe para usar os softwares e programas que serão definidos para que as aulas aconteçam e as atividades seja realizadas.

Entende-se que as políticas públicas relacionadas a educação são necessárias para viabilizar condições de alcance de alunos que não podem por questões de logísticas ou financeiras ter internet. Mas o gestor escolar, deve, juntamente com sua equipe, identificar estratégias para amenizar o prejuízo acadêmico dos alunos.

Paralelo a isso, a formação dos professores para atuarem nessa modalidade de ensino também emerge como aspecto necessário de preocupações do gestor escolar, vindo ao encontro com a fala de Libâneo (2004, p.217) quando explica que cabe ao gestor escolar “Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos”.

A necessidade de acompanhar todo processo que for implementado relaciona-se com o papel do gestor que deve “Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução”. (Libâneo, 2004, p.217) Ampliando essa responsabilidade para o acompanhamento e apoio aos pais que estão dando todo suporte necessário aos filhos em casa. Organizar estratégias para atender essa demanda é fundamental para viabilizar o processo.

Cita-se nesse contexto, como exemplo, um projeto que mobilizou conselho escolar, prefeitura e gestores e que organizou todas essas ações e foi homologado pela Portaria COMED n. 001/2020:

Uma das grandes preocupações ao pensar esse projeto, além de cumprir as exigências legais, foi minimizar as perdas decorrentes da suspensão das aulas. Podemos dizer que este tem sido um dos maiores desafios impostos às redes de ensino, pois a incerteza imposta pela pandemia gerou um cenário tão inédito que a própria legislação precisou se readequar para permitir uma organização minimamente coerente. Compreender que a educação escolar vai muito além de atividades de ensino e que as relações desenvolvidas na escola só podem ser materializadas ali, naquele cenário e com aqueles atores foi o primeiro passo para entender que nada do que pudéssemos oferecer às crianças e adolescentes substituiria aquilo que só poderia ser vivenciado na escola. Entretanto, mesmo reconhecendo que a escola é insubstituível, era preciso pensar numa forma de manter o vínculo entre a escola, as crianças e adolescentes e as famílias. As circunstâncias exigiam uma ação rápida, ao mesmo tempo era imprescindível que essa ação fosse decidida e tomada em conjunto. Nesse sentido, o primeiro passo foi convocar uma reunião remota com as equipes diretivas, representantes do sindicato e presidente do COMED para conversar sobre a proposta de envio de atividades não presenciais. Outro segmento ouvido foi o dos professores, pois deles dependeria a materialização de todas as ações pensadas, como colocam Reali e Tancredi (2005) “[...] os professores são elementos-chave do processo ensino-aprendizagem e, portanto, das ações escolares [...]” (p. 240). Dessa forma foi realizado um levantamento com todos os professores (incluindo os professores de educação especial) para saber do interesse deles em enviar atividades não presenciais (online ou impressas) para os alunos, conforme a necessidade, posto que, num primeiro momento o envio das atividades não seria obrigatório. O resultado desse levantamento apontou que 95% dos professores aderiu à ideia. Após esse primeiro contato, as ações começaram a ser pensadas, era preciso verificar as possibilidades tecnológicas. Uma pesquisa foi realizada pelas equipes gestoras das instituições educativas para levantar o número de famílias que poderiam acessar as atividades via on-line. Esse levantamento apontou que 82% das famílias poderiam acessar e 18% não teriam acesso. Iniciou-se então, a elaboração do projeto “Atividades não presenciais para alunos da rede municipal de ensino de Chapecó – SC: Ações de distanciamento social”. A partir daí a secretaria de educação mobilizou a equipe de informática que criou o banner “Sala de aula”. Nesse percurso as equipes se mobilizaram em diversas frentes. Houve formação remota para os gestores das instituições educativas para orientá-los quanto à distribuição dos

materiais impressos aos alunos que não tem acesso a internet. Nessa formação foram pensadas formas para a distribuição de modo que fossem observadas todas as normas de distanciamento e higienização. Da mesma forma os professores receberam formação sobre o uso das ferramentas disponíveis, puderam tirar dúvidas e trocar conhecimentos sobre esse novo modelo de ensino. As instituições educativas responsabilizaram-se pela logística de distribuição e coleta dos materiais impressos a partir do mapeamento da realidade de cada comunidade escolar, levantamento do nome dos alunos e de seus pais, bem como contato telefônico e endereço eletrônico. Houve a necessidade de elaboração de um cronograma com as datas de distribuição e coleta semanal do material impresso, para evitar aglomerações. (BADIN, et al, 2020, p.131)

Apesar de muitos desafios que foram veiculados pela mídia, identifica-se alguns projetos bem sucedidos e eficazes. Além de todos esses aspectos, destaca-se ainda a possibilidade da escola, na figura do gestor escolar e sua equipe, oferecerem suporte emocional e psicológico aos professores, pais e alunos, pois esse período que o mundo está vivenciando tem trazido perdas emocionais e financeiras que afetam o desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. Mas essa temática pretende-se discutir em estudos futuros.

## Conclusão

Levando em consideração o contexto mundial causado pelo Covid-19, pretendeu-se nesse estudo analisar o papel do gestor escolar no processo de intervenção para promover a educação em tempos de pandemia. Para fins de metodologia utilizou-se uma pesquisa descritiva e como instrumento de coleta de dados elegeu-se a pesquisa bibliográfica.

Partindo das atribuições do gestor escolar, indagou-se qual a sua responsabilidade frente ao cenário educacional no enfrentamento da pandemia causada pelo Covid-19. Por meio dessa pesquisa foi possível entender que em função da urgência e da necessidade, em pouco tempo, toda a comunidade escolar precisou passar por um processo de mudança nunca imaginado. Competências tiveram que ser desenvolvidas, novas estratégias foram necessárias e o gestor, precisou direcionar e se reinventar para atender essas novas demandas.

Conclui-se que cabe ao gestor identificar as necessidades dessas ações no espaço escolar e oferecer elementos que possam ser implementados para o enfrentamento desse novo contexto. Com o foco no papel social da escola e na responsabilidade de favorecer meios para que todos os alunos tenham acesso ao ensino, o gestor escolar deve articular todos os sujeitos envolvidos, numa dinâmica democrática e participativa.

## Referências

ALMEIDA, Beatriz Oliveira; ALVES, Lynn Rosalina Gama. **Letramento digital em tempos de covid-19: uma análise da educação no contexto atual**. Debates em Educação, Maceió, v. 12, n. 28, p. 1-18,

ALVES, Gabriel Cunha. **Desafios da gestão escolar frente à pandemia de Covid-19**. 2020.

BADIN, A.M.; PEDERSETTTI, S.; SILVA, M.B. Educação básica em tempos de pandemia: tentativas para minimizar o impacto do distanciamento e manter o vínculo entre os alunos, as famílias e a escola. In: PALÚ, J.; SCHÜTZ, Jenerton Arlan; MAYER, Leandro. **Desafios da Educação em tempo de pandemia**. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Janete-](https://www.researchgate.net/profile/Janete-Palu/publication/349312858_DESAFIOS_DA_EDUCACAO_EM_TEMPOS_DE_PANDEMIA/links/602a572592851c4ed571ff33/DESAFIOS-DA-EDUCACAO-EM-TEMPOS-DE-PANDEMIA.pdf)

[Palu/publication/349312858\\_DESAFIOS\\_DA\\_EDUCACAO\\_EM\\_TEMPOS\\_DE\\_PANDEMIA/links/602a572592851c4ed571ff33/DESAFIOS-DA-EDUCACAO-EM-TEMPOS-DE-PANDEMIA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Janete-Palu/publication/349312858_DESAFIOS_DA_EDUCACAO_EM_TEMPOS_DE_PANDEMIA/links/602a572592851c4ed571ff33/DESAFIOS-DA-EDUCACAO-EM-TEMPOS-DE-PANDEMIA.pdf). Acesso em mar. 2021.

BRASIL. Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei no 9.394. 1996. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein\\_9394.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein_9394.pdf)> Acesso em mar. de 2021.

CRUZ, Luciano da Silva; MATOS, Caroline Tourinho; PIMENTA, Lúcia Boaventura. **Gestão escolar: dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia**. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Janete-Palu/publication/349312858\\_DESAFIOS\\_DA\\_EDUCACAO\\_EM\\_TEMPOS\\_DE\\_PANDEMIA/links/602a572592851c4ed571ff33/DESAFIOS-DA-EDUCACAO-EM-TEMPOS-DE-PANDEMIA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Janete-Palu/publication/349312858_DESAFIOS_DA_EDUCACAO_EM_TEMPOS_DE_PANDEMIA/links/602a572592851c4ed571ff33/DESAFIOS-DA-EDUCACAO-EM-TEMPOS-DE-PANDEMIA.pdf). Acesso em mar. 2021.

FREIRE, P. R. N. **Pedagogia do oprimido**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática: Buscando a qualidade social do ensino**. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

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

SILVA, Josias Benevides da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar.** Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>. Acesso em mar. de 2021.

SOUZA, E.D.; VASCONCELOS, E.J. **o processo histórico de constituição da gestão escolar brasileira.** Disponível em: [http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/o\\_processo\\_historico\\_de\\_constituio\\_da\\_gesto\\_escolar\\_brasileira.pdf](http://gephisnop.weebly.com/uploads/2/3/9/6/23969914/o_processo_historico_de_constituio_da_gesto_escolar_brasileira.pdf). Acesso em mar. de 2021.

VALENTE, J. A. A espiral da aprendizagem e as tecnologias da informação e comunicação: repensando conceitos. In: JOLY, M.C.R.A. (Ed.). **A tecnologia no ensino: implicações para a aprendizagem.** São Paulo: Casa do Psicólogo Editora, 2003.

#### SOBRE O(A/S) AUTOR(A/S)

##### **Késia Novais Silva Santos**

Graduação no Curso de Pedagogia (em curso), Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC) - Brasil; Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação da Educação (GIED). E-mail: [leticia.firmiano@gmail.com](mailto:leticia.firmiano@gmail.com)

##### **Letícia Moura Corrêa**

Graduação no Curso de Pedagogia (em curso), Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC) - Brasil; Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação da Educação (GIED). E-mail: [leticia.firmiano@gmail.com](mailto:leticia.firmiano@gmail.com)

##### **Letícia Domaneschi Firmiano**

Graduação no Curso de Pedagogia (em curso), Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC) - Brasil; Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação da Educação (GIED). E-mail: [leticia.firmiano@gmail.com](mailto:leticia.firmiano@gmail.com)

##### **Luciane Weber Baia Hees**

Pós Doutora em Gestão Educacional, Universidade de Aveiro (UA); Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC) - Brasil; Programa de Mestrado Profissional em Educação (UNASP-EC); Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação da Educação (GIED). E-mail: [luciane.hees@ucb.org.br](mailto:luciane.hees@ucb.org.br)