

**A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana**

***School management in pandemic times in the alagoan capital***

***Gestión escolar en tiempos de pandemia en la capital alagoana***

*Givanildo da Silva<sup>1</sup>*

*Alex Vieira da Silva<sup>2</sup>*

*Eva Pauliana da Silva Gomes<sup>3</sup>*

**Citação:** SILVA, G. da.; SILVA, A. V. da.; GOMES, E. P. da S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 15, e77531. Janeiro de 2021.



<http://10.5380/jpe.v14i0.77531>

**Resumo:** A escola, como dimensão necessária para as mudanças sociais, tornou-se um ambiente isolado e sem movimento em tempos de pandemia. O objetivo da pesquisa foi compreender o processo de organização escolar e os desafios na atuação dos diretores escolares da rede pública municipal de Maceió no contexto do isolamento social, ocasionado pelo novo coronavírus (COVID-19). O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, tendo, como técnica, a pesquisa exploratória. Utilizou-se a aplicação de questionários on-line como instrumentos de coleta. A análise dos dados deu-se a partir da Análise de Conteúdo. Os resultados apontaram que os gestores escolares estão desenvolvendo diferentes atividades, mediadas pelas tecnologias e pelas plataformas digitais, contribuindo para a condução das propostas

<sup>1</sup> Doutor em Educação. Professor do Centro de Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas, campus A. C. Simões. Integrante do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/UFAL/CNPq). Maceió, AL. Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5490-6690>. E-mail: [givanildopedufal@gmail.com](mailto:givanildopedufal@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorando em Educação. Professor da rede pública municipal de Maceió. Integrante do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/UFAL/CNPq). Maceió, AL. Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8084-9148>. E-mail: [alexpedufal@gmail.com](mailto:alexpedufal@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutoranda em Educação. Professora da rede pública municipal de Maceió e do curso de Pedagogia do Centro Universitário Maurício de Nassau – UNINASSAU. Integrante do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/UFAL/CNPq). Maceió, AL. Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2423-4560>. E-mail: [e.pauliana@gmail.com](mailto:e.pauliana@gmail.com)

educacionais em uma construção coletiva e democrática, tendo, como ponto de partida, a valorização pela vida e a preocupação com o bem-estar dos envolvidos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Pandemia. Escola Pública.

**Abstract:** The school, as a necessary dimension for social changes, has become an isolated and motionless environment in times of pandemic. The objective of the research was to understand the school organization process and the challenges in the performance of school principals of the municipal public network of Maceió in the context of social isolation, caused by the new coronavirus (COVID-19). The study was carried out through a qualitative approach, using exploratory research as a technique. The application of online questionnaires was used as a collection instruments. The data analysis was based on Content Analysis. The results showed that school managers are developing different activities, mediated by technologies and digital platforms, contributing to the conduction of educational proposals in a collective and democratic construction, having, as a starting point, the appreciation for life and the concern with the well-being of those involved.

**Keywords:** School management. Pandemic. Public school.

**Resumen:** La escuela, como dimensión necesaria para los cambios sociales, se ha convertido en un entorno aislado e inmóvil en tiempos de pandemia. El objetivo de la investigación fue comprender el proceso de organización escolar y los desafíos en el desempeño de los directores de escuela de la red pública municipal de Maceió en el contexto de aislamiento social, provocado por el nuevo coronavirus (COVID-19). El estudio se realizó a través de un enfoque cualitativo, utilizando como técnica la investigación exploratoria. Se utilizaron cuestionarios en línea como instrumentos de recolección. El análisis de datos se realizó a partir de Content Analysis. Los resultados mostraron que los gestores escolares están desarrollando diferentes actividades, mediadas por tecnologías y plataformas digitales, contribuyendo a la conducción de propuestas educativas en una construcción colectiva y democrática, teniendo como punto de partida el aprecio por la vida y la preocupación por el bienestar de los involucrados.

**Palabras-clave:** Gestión escolar. Pandemia. Escuela pública.

## Introdução

A pandemia do coronavírus (COVID-19) é uma realidade em todas as nações dos diferentes continentes, direcionando novas ações, cuidados e perspectivas. No Brasil, essa pandemia provocou uma desolação em mais de 160 mil famílias, desestruturando-as e deixando as suas marcas cinzentas e sombrias como uma nuvem repentina e perversa. As análises acerca da pandemia trouxeram à tona a questão da desigualdade social, econômica e política e “quarentena, isolamento social, distanciamento social, *lockdown* e mais uma série de termos relacionados à área de saúde que, de uma hora para outra, passaram a ser centro de toda produção intelectual, informacional e social em todos os continentes do globo” (SANTANA, 2020, p. 45).

No âmbito da educação, a pandemia isolou os profissionais, os estudantes e seus familiares de modo que “passa-se 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) e pela emergência de aulas em plataformas digitais.

A escola, como dimensão necessária para as mudanças sociais, tornou-se um ambiente isolado e sem movimento em tempos de pandemia. Os profissionais da educação e os estudantes afastaram-se desse espaço e, na tentativa de manter contato, tiveram, como interface de comunicação, as tecnologias da informação e comunicação intermediadas pela internet. Assim, entende-se, no contexto deste estudo, que 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 tem acesso a agenciamentos sociotécnicos” (ALMEIDA; ALVES, 2020, p. 2), os quais estão em distanciamento social.

Diante dos posicionamentos apresentados, o objetivo da pesquisa foi compreender o processo de organização escolar e os desafios na atuação dos diretores escolares da rede pública municipal de Maceió no contexto do isolamento social, ocasionado pelo novo coronavírus (COVID-19), tendo, como ponto de partida, a reflexão acerca do potencial destruturador que as desigualdades sociais intensificam no cenário político-educacional.

A metodologia esteve pautada na abordagem qualitativa e, como técnica, a pesquisa exploratória. Como coleta de dados, utilizou-se a aplicação de questionários com os gestores da rede pública municipal de Maceió. Ao todo, 24 gestores responderam ao questionário, no período de 01 a 19 de setembro de 2020. A análise dos dados deu-se a partir da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2002), sendo as categorias de análise a pandemia, a gestão escolar e a escola pública.

O texto está estruturado em três seções que se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira, dialoga-se acerca da educação e das políticas educacionais no contexto da pandemia. Na segunda, evidencia-se a gestão escolar e os seus desdobramentos em tempos de pandemia. E, por fim, apresentam-se as vozes dos gestores escolares sobre os impactos e os desafios nas suas atuações em meio ao isolamento social em tempos de pandemia (COVID-19).

### **A educação e as políticas educacionais no contexto da pandemia**

A pandemia causou mudanças em todas as esferas da sociedade, repercutindo diretamente na organização das pessoas e nas distintas formas de desenvolver as atividades laborais. Assim, “o mundo precisou parar, adotar novas dinâmicas e modos de produção e suspender o funcionamento de espaços essenciais para o desenvolvimento e

para a formação dos sujeitos como espaços escolares formais, centros de cultura, lazer e ambientes esportivos” (SANTANA, 2020, p. 43).

No âmbito da educação, não está sendo diferente, novas perspectivas surgiram na proposição para apresentar alternativas de trabalhos aos profissionais da área, mesmo que, para isso, o trabalho esteja preso aos princípios da precarização do trabalho docente e à inviabilidade das desigualdades sociais, políticas, econômicas e culturais. Na visão do Coletivo de Estudos em Marxismo e Educação (COLEMARX), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a pandemia trouxe à tona uma complexa realidade que sempre existiu, intensificando a precarização e descortinando as múltiplas formas de desigualdades.

Antes mesmo do isolamento social já estava em curso a precarização do trabalho dos professores, seja por conta da terceirização, seja pela expansão do mercado educacional que a tecnologização do setor favorece. Há quase dez anos estados e municípios vêm adquirindo pacotes com materiais didáticos pré-fabricados com atividades a serem replicadas pelos professores, ou mesmo aulas via plataformas digitais que prometem qualidade de ensino sem, contudo, levar em consideração contextos socioeconômicos e culturais de seus usuários (COLEMARX, 2020, p. 18).

A complexidade da política educacional em tempos de pandemia intensifica-se no processo de desenvolvimento das atividades escolares em meio aos conflitos existenciais da profissão docente e da dinâmica da realidade que os brasileiros estão inseridos. Nesse cenário, as condições de trabalho é apenas uma das questões postas na arena política. A complexidade do trabalho docente é uma seara de disputa política que requer reflexões sobre as intenções dos itinerários formativos em questão, os quais repercutem no trabalho e na ação dos profissionais da educação. No contexto da pandemia, os profissionais da área tiveram que se reinventar, adaptando-se aos diferentes desafios, reafirmando o processo de precarização. Nessa lógica:

Os empregadores exigem que os professores usem materiais próprios, adquiridos com seus recursos privados, e, também, tenham familiaridade com meios tecnológicos aplicados na educação que, por serem raros nas escolas, precisam ser conhecidos e avaliados pelos educadores. A mediação pedagógica pelas tecnologias não pode, em hipótese alguma, desconsiderar as condições de produção docente e de recepção dos estudantes, tampouco a necessidade dessa interação presencial, de acolhimento, emergencialmente suspensa (COLEMARX, 2020, p. 20).

As reflexões postas lançam luzes à temática da formação docente, a qual é uma dimensão necessária para a apropriação e o desenvolvimento efetivo do ensino e da aprendizagem. A formação docente, como defesa da política educacional, é um viés

necessário para a conquista da qualidade educacional e, no contexto da pandemia, foi possível perceber as limitações estruturais e formativas que o cenário desencadeou acerca da formação docente e a sua relação com o uso das tecnologias.

O atual Plano Nacional de Educação, Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, apresenta nas metas 15, 16, 17 e 18 estratégias referentes à formação docente e à política de formação para professores, sinalizando a importância dessa dimensão para a concretização de uma educação pública e de boa qualidade, com anseios de qualificar os profissionais da educação para o enfrentamento de momentos complexos, como a pandemia.

A política educacional, por meio dos diferentes caminhos traçados, aponta a importância da consolidação de um processo democrático e inclusivo para todos os profissionais da educação, revelando sinais de conquistas para o campo e apontando possíveis entraves no contexto da pandemia. Nesse sentido, a realização das atividades educacionais no atual cenário político torna-se uma dimensão complexa, na qual envolve diferentes perspectivas.

Além da formação docente, outra problemática que o contexto da pandemia revelou foi a necessidade de os próprios profissionais da educação terem os seus recursos tecnológicos para realizarem os trabalhos. Em um cenário desigual, o custo das aulas remotas acabou recaindo sobre os profissionais da educação, tendo que providenciar mobiliário adequado, computador, *smartfone*, energia elétrica, internet, sem falar da excessiva jornada de trabalho com o planejamento, a gravação de vídeos e o acompanhamento aos estudantes. De modo geral, o custo para a realização das atividades pedagógicas sinaliza a precarização e o desconforto profissional em relação a essas questões.

Com as novas possibilidades de interação, via plataformas digitais, o processo de mediação pedagógica ficou centrado nas redes (internet), desconsiderando a desigualdade política e econômica que os municípios e os estados brasileiros estão inseridos. Refletir sobre essa situação é uma necessidade com a finalidade de perceber até que ponto a continuidade dos trabalhos pedagógicos remotamente é o caminho para desenvolver uma educação de boa qualidade. Desse modo, “a garantia de continuidade pedagógica, mediada por tecnologia digital ou não, nos moldes como vem sendo feito, em um país tão desigual como o Brasil, no mínimo, reforça a exclusão” (SANTANA, 2020, p.

57), apontado pelas discussões sobre a política educacional e a realidade escolar (ARROYO, 2010).

A educação pautada nos dispositivos normativos e jurídicos da área<sup>4</sup> sinaliza a inclusão como garantia da efetivação dos princípios legais. Nos moldes da organicidade da educação, em tempos de pandemia, percebe-se que grande parte dos estudantes fica excluída dos processos educativos por não ter condições materiais e estruturais de acompanhar os trabalhos designados pela escola. Nessa lógica, a educação, na realidade da pandemia, exclui e deixa à margem os sujeitos que mais precisam de escuta, de apoio e de mediação didática em tempos difíceis.

De acordo com o Colemarx (2020), o acesso à internet, em tempos de pandemia, é um direito que deve ser garantido com a efetivação das políticas educacionais, em especial quando se trata da educação. Esse direito necessita ser estendido aos diferentes profissionais da educação, compreendendo que são necessárias ferramentas propícias para desenvolver os trabalhos pedagógicos, uma vez que “durante a pandemia da COVID-19, as interações sociais de toda natureza migram para o digital, seja para os *App*, *sites* ou plataformas digitais. Com o distanciamento físico impositivo, é o ciberespaço que acolhe as aglomerações humanas” (SANTANA, 2020, p. 50).

De modo geral, todas as dimensões da escola são acometidas pelo cenário da pandemia e repercutem na organização dos saberes e das práticas educacionais. O planejamento escolar, a avaliação da aprendizagem e a gestão escolar são impactados com os desenhos traçados pelas diferentes secretarias municipais e estaduais de educação. No que se refere ao planejamento escolar, novas configurações foram sendo reinventadas pelos profissionais da educação, necessitando de maior flexibilidade e dinamismo aos envolvidos com a finalidade de alcançar os estudantes.

A avaliação da aprendizagem, como componente necessário ao projeto pedagógico, destaca-se para avaliar as interações, as devolutivas, as dúvidas, os desafios e os sucessos obtidos durante os processos planejados e vivenciados. Em uma lógica participativa e dinâmica, a avaliação da aprendizagem torna-se o termômetro necessário para qualificar os pontos e os contrapontos das atividades remotas em cada escola.

No âmbito da gestão escolar, diretores e coordenadores assumem uma complexa responsabilidade no processo de organização, liderança, acompanhamento, construção

---

<sup>4</sup> Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394 de 20 de dezembro de 1996; e o Plano Nacional de Educação, Lei 13.005 de 25 de junho de 2014.

coletiva e desenvolvimento das atividades, uma vez que essas são atribuições recorrentes desses profissionais. No período de excepcionalidade, cabe levantar a discussão que o acompanhamento das diferentes dimensões escolares também repercute nas interações entre gestores e demais profissionais.

A política educacional, como campo organizativo e dinâmico, torna-se, nesse momento de pandemia, uma dimensão complexa e tênue, pois requer flexibilidade e dinamicidade em meio aos diferentes cenários vivenciados nos municípios. Pode-se perceber que é difícil estruturar políticas sociais, entre elas a educação, em tempos de excepcionalidade, uma vez que requer um olhar atento para realidades distintas, mas que seguem orientações políticas semelhantes. Nota-se, assim, as contradições políticas, sociais, econômicas e legislativas no cenário da educação.

Diante do exposto, a educação, no cenário da pandemia da COVID-19, exige rupturas, movimentos e dinamicidade. Assim sendo:

Essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula. Por outro lado, também serão exigidas novas habilidades e competências dos estudantes para que gerenciem com autonomia e sucesso o seu processo de aprendizagem (PERES, 2020, p. 22).

A complexidade da educação e da formação docente são elementos que se discute há muitas décadas, no contexto da política educacional, especialmente em tempos “normais”. No período excepcional, devido à pandemia, essas questões intensificam-se, demandando maiores reflexões e análises sobre a educação e as suas diferentes esferas. Na próxima seção, destacam-se a gestão escolar e os seus desdobramentos em tempos de pandemia.

### **A gestão escolar e os seus desdobramentos em tempos de pandemia**

A realidade imposta na organização da escola, o que foi feito pela pandemia, necessita de novos olhares para a vivência da gestão escolar, especialmente, na forma de condução das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais. Essa situação repercute na complexidade de desenvolver propostas interligadas ao projeto coletivo de escola/educação, mesmo em tempos excepcionais, evidenciando um cenário de inovação, de orientação e de liderança dos gestores escolares.

A cultura da organização, em diferentes espaços e aspectos, é uma ação que se evidencia como necessária para concretizar os objetivos e os anseios almejados. Na

escola, a cultura organizativa é o elemento basilar para os encaminhamentos propostos, mesmo em tempos de pandemia. Assim, a organicidade das práticas, dos saberes, do conhecimento escolar, da divisão de grupos e turmas e da dinamicidade periódica é uma das funções que compete à gestão escolar, pois “a escola não é mesmo um objeto só, mas muitos que dependem da construção que fazemos deles. Conhecê-los é fundamental para que se saiba, na micro, na meso e na macropolítica, onde e como agir” (MARIN, 2014, p. 81).

A gestão escolar é a dimensão educacional que repercute no modo de estruturação das propostas pedagógicas e age como eixo condutor das diferentes ações que são desenvolvidas no âmbito da escola. Na visão de Lück (2013), cabe ao gestor escolar dinamizar o processo, articulando as vozes dos participantes com a finalidade de vivenciar a gestão participativa, por meio do protagonismo dos pais, dos estudantes, dos profissionais da educação e da comunidade local.

Desse modo, fica evidente o papel do gestor escolar “no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil” (PERES, 2020, p. 23). Com a instauração de tempos e espaços excepcionais, os gestores escolares têm uma difícil tarefa, a de orientar e conduzir todo o processo pedagógico, por meio das novas interfaces e de um contexto complexo e preocupante.

As complexidades são desencadeadas pela postura política e humana, quando são exigidas ações burocráticas, mas ao mesmo tempo requer-se uma condução humana e compreensiva dos problemas alheios, da empatia, da saúde mental, das condições de trabalho, da abertura para a escuta e a sensibilidade. Os gestores escolares são convocados para agir em uma arena intensa, na qual, de um lado, estão presentes as exigências das secretarias que não param de chegar no chão da escola, especialmente com as políticas de resultados, e, do outro, a necessidade de preocupação com os estudantes e as diferentes formas de chegar até eles. De um modo geral:

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).

A relação escola-família-estudante torna-se uma preocupação da comunidade escolar, especialmente dos profissionais da educação, com a finalidade de compreender a situação social e educacional que os estudantes e seus familiares estão vivenciando, de modo que possam estar atentos e ativos com as propostas educacionais. A preocupação com o contexto que os participantes estão inseridos é uma sinalização de empatia e de reconhecimento da importância deles para a escola e os seus diferentes atores. No entanto, para além dos aspectos sinalizados, há uma cobrança exacerbada das secretarias pela condução das atividades pedagógicas, direcionando uma “normalidade inexistente”. Desse modo,

[...] partindo do pressuposto da inseparabilidade entre estratégias e táticas, tratamos, em um primeiro momento, da primeira dimensão, qual seja, das alterações impostas sobre a relação das famílias com as tecnologias (apontando para as adaptações que os processos de ensinar e de aprender vêm sofrendo); em seguida, destacamos uma segunda dimensão, no caso, ligada à relação das famílias com a escola (e aqui buscando pensar a sustentação da máxima de que “a educação não pode parar”, que parece ganhar lugar privilegiado mediante as alterações das formas de a escola fazer-se presente nos espaços privados do lar). Entendemos que, em conjunto, essas duas dimensões indicam, direta ou indiretamente, modos pelos quais parece persistir um modelo de normalidade em meio a um contexto de excepcionalidade; garantias de regularidade nos marcos de uma singularidade sem precedentes (GUIZZO; MARCELLO; MÜLLER, 2020, p. 4).

A reflexão que cabe fazer sobre as exageradas cobranças aos pais e familiares dos estudantes é que, em tempos de excepcionalidade, a relação principal para ser efetivada é a consolidação das necessidades básicas, das formas de sobrevivência e a preocupação com a vida. Após a compreensão desses aspectos, é possível traçar objetivos pedagógicos, de modo que se garanta o acesso e o sucesso das proposições. Os diálogos entre os envolvidos são importantes para a existência de uma política de descortinamento, na qual se evidencie o ser humano e sua realidade social em primeiro lugar.

O conhecimento da realidade das famílias dos estudantes faz-se necessário, especialmente porque:

Os responsáveis precisaram mediar a relação entre professoras e crianças, reaprender conteúdos até então esquecidos e aprender a lidar com aplicativos e ambientes virtuais: baixar conteúdos, acessar sites de bibliotecas, filmar atividades, tirar fotografias, fazer postagens que comprovassem a realização das atividades. Para todas essas tarefas, precisaram investir grande parte do seu tempo em uma nova demanda agora a eles imposta, bem como assumir o uso efetivo das tecnologias digitais, já que essas compõem as condições de possibilidade para a continuidade da educação neste momento vivido (GUIZZO; MARCELLO; MÜLLER, 2020, p. 7).

Como já foi exposto, a complexidade das realidades existentes no Brasil dificulta os encaminhamentos políticos e pedagógicos, isso porque muitas famílias não dispõem de acessos à rede, às tecnologias e, na maioria dos casos da escola pública, os pais não conseguem contribuir com os filhos por não serem alfabetizados. Percebe-se o quanto é denso o desafio da escola no desenvolvimento das atividades em tempos de pandemia e a complexa função que os gestores realizam.

Em meio a essas evidências, o tempo escolar pulveriza-se, de modo que a depender do tempo e da disponibilidade dos envolvidos, não há uma efetivação no tempo demarcado. Com a consolidação das atividades remotas, professores, estudantes e familiares não têm o horário e o dia definidos, mas o processo de interação pode acontecer em qualquer momento, desde que se tenha acesso à internet e aos recursos necessários. Em uma perspectiva reflexiva:

O tempo escolar é uma estratégia decorrente da universalização e da emergência da escola para massas. Tempo e espaço escolares demarcam, na vida de crianças e adultos, rotinas específicas, mas, mesmo antes da pandemia, localizadas apenas na escola. Na medida em que as escolas se fecham e as atividades escolares remotas invadem as casas, a estratégia encontra-se na transferência da marcação desse tempo, por meio de vários dispositivos, para as famílias (GUIZZO; MARCELLO; MÜLLER, 2020, p. 15).

Além do tempo escolar, dimensão necessária para a reflexão, cabe destacar que, nessa nova configuração educacional, os gestores escolares têm a perspectiva de inovar-se para a concretização da liderança democrática, sinalizando a preocupação com “a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade” (PERES, 2020, p. 24). Essas preocupações intensificam-se em todos os processos durante e pós-pandemia, uma vez que é preciso pensar os caminhos que serão trilhados com o retorno das aulas.

Nessa lógica, Peres (2020) sinaliza os aspectos que a comunidade local e escolar, liderada pelos gestores, deve refletir, destacando-se a readequação do calendário escolar; a possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma porcentagem reduzida de estudantes em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; a ausência de profissionais do grupo de risco; a necessidade da organização de regras de distanciamento social; a intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelos órgãos sanitários, com a finalidade de minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sintomas da COVID-19 (PERES, 2020).

Nesse contexto, a próxima seção apresenta as vozes de gestores escolares apontando os impactos e os desafios na atuação em meio ao isolamento social em tempos de pandemia (COVID-19).

### **A pandemia e a gestão escolar em Maceió: as vozes dos diretores**

Localizada na região Nordeste do país, a cidade de Maceió possui 509, 320 km<sup>2</sup> e o total de 1.018.948 habitantes, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019). A cidade tem 205 anos e é representada por um patrimônio natural, histórico e cultural com uma riqueza deslumbrante, “[...] Maceió é uma das mais belas capitais brasileiras, conhecida como o “paraíso das águas”, um dos destinos mais procurados pelo turismo nacional” (CARVALHO, 2015, p. 104). Contraditoriamente, cumpre destacar que a capital alagoana apresenta alguns problemas, os quais estão relacionados à ausência de infraestrutura adequada nas escolas públicas, analfabetismo, falta de saneamento básico em diversos bairros, violência, aumento do desemprego, entre outros.

Os dados do Censo Escolar (2018) mostram que o número de escolas na rede pública municipal maceioense é de 140 (cento e quarenta), sendo 93 (noventa e três) do Ensino Fundamental e 47 (quarenta e sete) da Educação Infantil, com o total de 3.579 (três mil, quinhentos e setenta e nove) docentes. Destes, 3.462 (três mil, quatrocentos e sessenta e dois) atuam em sala de aula e 117 (cento e dezessete) com atuação no Atendimento Educacional Especializado (AEE). Tendo em vista o número de escolas, a pesquisa buscou a participação dos gestores escolares durante 15 (quinze) dias, por meio do WhatsApp. O questionário foi enviado para o grupo dos gestores das escolas públicas de Maceió com a finalidade de os profissionais contribuírem com a pesquisa, registrando-se o retorno de 24 gestores.

Dos 24 (vinte e quatro) gestores escolares que responderam o questionário, 17 (dezessete) afirmaram que são graduados em Pedagogia, 2 (dois) em Letras/Português, 3 (três) em Letras/Espanhol, 1 (um) Letras/Português/Inglês e 1 (um) em História. Todos eles possuem pós-graduação *lato sensu* e as áreas apresentadas correspondem a Psicopedagogia, Educação Inclusiva, Inspeção Escolar, Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. O quadro 1 (um) mostra o número de participantes e as etapas de ensino que as escolas dos gestores escolares atuam.

Quadro 01 – Número de sujeitos da pesquisa a partir das Etapas/Modalidade de ensino

<b>Etapas/Modalidade de Ensino</b>	<b>Nº de gestores escolares</b>
Educação Infantil	6
Educação Infantil e Ensino Fundamental I	8
Ensino Fundamental I	5
Ensino Fundamental I e EJA I	3
Ensino Fundamental I, II e EJA I	2
TOTAL	24

FONTE: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de atuação dos participantes da pesquisa no cargo de gestor escolar nas escolas públicas da rede municipal, foi possível perceber que 9 (nove) participantes correspondem ao tempo de 1 (um) a 2 (dois) anos no cargo de gestor na escola; 12 apresentam uma vivência de 3 (três) a 5 (cinco) anos; 1 (um) afirmou que possui de 6 (seis) a 9 (nove) anos e 2 (dois) destacaram 10 anos ou mais de responsabilidades relacionadas a esse cargo.

Para um melhor entendimento sobre o tempo de atuação dos gestores escolares, torna-se relevante demonstrar como se deu o provimento do cargo dos participantes. Do total de participantes, 20 foram eleitos pela comunidade escolar, quatro apresentam a indicação político-partidária. Diante desse dado, percebe-se que, ainda há, nos dias atuais, marcas do clientelismo na capital alagoana.

Os gestores que participaram da pesquisa apresentaram as suas visões acerca do seu papel no processo de organização das atividades pedagógicas em tempos de pandemia: Pode-se perceber os destaques quando os profissionais enfatizaram:

Acompanhar, dar assistência e colocar como necessidade dos profissionais e alunos sempre em primeiro lugar. Trabalhando em equipe e mostrando caminhos para sempre melhorar o ensino on-line (G1).

Acompanhar, orientar todos que formar a escola (G2).

Acompanhar, apoiar e incentivar as ações pedagógicas (G3).

Acompanhamento junto à coordenação pedagógica das propostas e temáticas realizadas pelos educadores do CMEI, para análise das ações metodológicas, análise e acompanhamento dos vídeos gravados pelos educadores a serem enviados como famílias (G4).

Acompanhar e interagir em todas as atividades pedagógicas da escola (G5).

Articular junto com Coordenação e Equipe Docente os encaminhamentos propostos pela secretaria municipal (G6).

Administrar como informações, orientar e acompanhar como atividades planejadas pela equipe pedagógica e executar como atividades administrativas relacionadas (G7).

Direcionar as demandas para todos os profissionais, administrar a escola e apoiar os profissionais (G8).

Articular com a coordenação técnica para o plano de aula e retorno (G9).

Os depoimentos mostram que os gestores escolares destacam em suas ações pedagógicas, em tempos de pandemia, o ato de direcionar, acompanhar e articular com a coordenação pedagógica as atividades planejadas no coletivo. Assim, percebe-se a complexidade do trabalho do gestor na condução das práticas escolares em tempos excepcionais, compreendendo essa nova experiência na condução do processo de ensino e aprendizagem (PERES, 2020).

O atual cenário requer dos professores e gestores um planejamento mais direcionado, tendo em vista que o intuito é alcançar a maioria dos estudantes em suas residências, a partir das inúmeras dificuldades encontradas, destacando-se a ausência de internet, de aparelhos celulares com Android, de tablet, de notebook, etc. Essa realidade é apontada, pelo Colemarx (2020), como resultado da desigualdade estrutural que o país vivencia, dificultando, nesse contexto, a efetivação de um ensino remoto na perspectiva do acesso para todos.

De acordo com Santana (2020, p. 42), “[...] a suspensão das aulas nos espaços escolares físicos fez com que milhões de estudantes migrassem as interações pedagógicas para ambientes online, criando um grande fluxo em espaços e ferramentas até então utilizados prioritariamente pela Educação a Distância (EaD)”. Esse fato trouxe à tona a desigualdade estrutural das famílias brasileiras, principalmente, a problemática do acesso à escola por meio das mídias e plataformas virtuais. Dessa forma, professores, gestores, estudantes e seus familiares estão imersos em um contexto desafiador, o qual requer uma condução participativa pelos líderes escolares.

Os sujeitos da pesquisa deixaram explícitos outros enfoques sobre o papel do gestor escolar, entre eles, ressaltam o ato de organizar e a relevância da participação durante os desafios do teletrabalho.

Organizar atividades de Teletrabalho através das redes sociais que temos ao nosso cenário (G8).

Participar ativamente nesse processo junto com a comunidade escolar (G9).

Organizar, gerenciar, enviar e encaminhar documentos, portarias, relatórios, fazer uma ponte entre escola e Semed, escola e família (G10).

Trabalhando em teletrabalho, Live, reuniões on-line etc. (G11).

Nos colocamos a par das informações, reunião virtuais e nossas atividades on-line como também construiu vídeos (G12).

Ter um olhar para a necessidade que a escola precisa e se organizar nesse momento de pandemia, como muita atenção aos protocolos de medidas sanitárias (G13).

Enquanto gestores, estamos sempre participando das reuniões pedagógicas com todos os segmentos da escola para apoiar nas estratégias, elaborações e organização das atividades aplicadas para alavancar os índices de acesso aos alunos. Garantindo, assim, que a escola fica ativa em tempos de pandemia e o combate à evasão escolar (G14).

Organizar Atividades de Teletrabalho através das redes sociais que temos ao nosso cenário (G15).

Planejar, Organizar, Dialogar, Participar das ações (G16).

Trabalhar em equipe e mostrar caminhos para sempre melhorar o ensino remoto (G17).

Busca clínica para auxiliar os professores no resgate de vínculo com as crianças e suas famílias (G18).

Os registros mostram a preocupação dos gestores escolares para o alcance da participação das crianças nas atividades planejadas pela escola, bem como a construção de estratégias que possam contribuir com a garantia na diminuição da evasão dos estudantes nas atividades virtuais. A evasão tem se caracterizado como uma das sérias consequências da pandemia, pois, muitas vezes, as famílias não têm condições de acompanhar as crianças nas diferentes ações desenvolvidas pela escola, devido às múltiplas realidades que as famílias passam em seu cotidiano.

Na visão de Peres (2020, p. 21), essa situação é complexa e intensifica-se no Brasil porque há “alta vulnerabilidade social, [...] de diversidades e carências econômica, habitacionais, sanitárias”, tendo os profissionais da educação que, mesmo em situações difíceis, tentar trazer para o processo educacional os estudantes e seus familiares.

Diante desse cenário, torna-se necessário perceber as estratégias que o gestor escolar tem proposto para minimizar as barreiras encontradas na parceria entre escola e família:

Procurando ser compreensivo e sempre disposto a ajudar (G2).

Grupos de WhatsApp para melhor interação com o grupo (G3).

Encontros regulares dos grupos de Whatsapp e do Google Meet, com funcionários, pais e alunos. Enviando atividades escolares para os alunos pelo Whatsapp (G4).

Além da criação de grupos pelo Whatsapp, se tentou entregar impressos como também utilizou o Projeto Rádio (G5).

Manter contatos com pais e alunos \_ elaborar planejamento no plano de ação com coordenadores e professores para diminuir as consequências da Pandemia (G6).

Buscando resgatar o vínculo com famílias via WhatsApp (G7).

Trabalhar através das aulas de vídeo (G8).

Incentivo aos servidores, respeitando as condições de cada um. Contactando as famílias para mostrar a importância das aulas on-line e ouvindo suas justificativas fazendo registro (G9).

Reúna informações para garantir o desempenho dos funcionários e mais conectividade como tecnologias (G10).

Momentos virtuais para conversas, não se detendo apenas a reuniões, estas têm o cunho mais específico do trabalho. Os encontros de conversa são voltados para acolhida (G11).

Seguir as orientações e cuidados que a comunidade médica indica (G12).

Propor momentos de união entre a escola e a família, onde devemos encontrar o caminho juntos, mantendo uma tranquilidade em prol das crianças (G13).

O diálogo e a busca por soluções com todos que fazem a escola. Consegui unir os turnos, todos se redefinir mutuamente. Discutimos semanalmente como barreiras e avanços. E o que podemos fazer para melhorar (G14).

Atuando sempre de maneira democrática, em trabalho de conquista e orientação (G15).

Com o suporte da Semed, estamos proporcionando aulas por rádio e também aulas por WhatsApp (G17).

Ser solidário, empático, e elaboração um protocolo sanitário local (G18).

Reuniões com os profissionais e entrega de atividades inerentes aos alunos, respeitando os protocolos de segurança; oferecendo apoio psicológico aos que demonstrem necessidade desse tipo de apoio (G20).

Manter constante diálogo em grupo e individual, encontro / palestra sobre saúde mental e equilíbrio emocional, auxiliar na interação com a família, intermediário situação específica de "sala de aula" / turma (G21).

De um modo geral, percebem-se as diferentes estratégias que cada gestor e sua equipe escolar desenvolvem para dar continuidade ao trabalho pedagógico com os estudantes. Pode-se analisar, por meio do discurso presente nos depoimentos, o caráter coletivo que está estruturando-se no processo de condução das atividades no período excepcional. Dessa forma, ações de diálogo, tanto com os profissionais quanto com as famílias, são um dos princípios que os gestores apontaram como necessário para os tempos excepcionais.

Outra questão que merece destaque é a utilização dos recursos tecnológicos que estão sendo empregados para a condução das atividades propostas. Nos depoimentos de grande parte dos gestores, nota-se a ênfase na importância das plataformas digitais para o desenvolvimento dos trabalhos. Em conformidade com Peres (2020), o uso das ferramentas digitais ainda é um desafio na formação docente, esbarrando na lacuna da formação dos profissionais da educação para o uso significativo em meio aos dilemas enfrentados.

Diante dos desafios vivenciados em tempos de pandemia, uma das discussões que se faz presente no discurso governamental e no meio educacional é o retorno às aulas presenciais. Sobre a preparação para essa realização, os gestores mencionaram:

Na minha opinião, vamos tentar nos adaptar, assim como os alunos que são os que mais sofreram com o novo tipo de convívio cheio de regras (G13).

Não há segurança para os envolvidos na educação em geral, portanto, o melhor aguardar uma vacina que nos proteja para poder voltarmos (G14).

Há insegurança e o medo enquanto não houver uma vacina (G15).

A insegurança e o medo permeiam os sentimentos de todos (G17).

Ainda não. O vírus é real e está cada vez mais perto e isso nos assusta (G18).

Só após a vacina. São vidas que precisam ser preservadas (G19).

Ainda não sentimos seguros para um retorno presencial pela falta de estrutura nas escolas (G20).

Os profissionais da educação precisam passar por um treinamento de como agir com possíveis alternativas na rotina com os alunos e os responsáveis no retorno presencial (G21).

Como também, documentações que assegurem essa dinâmica do novo normal na rotina escolar. Um retorno tão desejado ao cenário educacional de um país em desenvolvimento social e econômico, mas que deve ser assegurado o máximo possível a segurança psicológica e física de todos os requisitos no processo educacional (G22).

Os depoimentos dos gestores escolares apontam para a preocupação com a vida dos estudantes e dos funcionários, observando-se o bem-estar de todos. É possível refletir que a volta às aulas presenciais necessita de muita discussão com os profissionais da educação, da saúde, da assistência social e de outras esferas, uma vez que essa questão é complexa e requer análises de todas as instâncias.

Na visão de Peres (2020), a intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde exigidas pelos órgãos sanitários, com a finalidade de minimizar possíveis riscos de contaminação e intensificar a detecção precoce de sintomas da COVID-19 são um dos caminhos para minimizar os riscos, entretanto, a escuta aos profissionais da educação é um dos elementos centrais para a organização de um possível retorno às aulas presencialmente.

As medidas de isolamento social refletem algumas consequências. Estas são designadas pelo medo da proliferação da COVID-19, a insegurança de voltar às instituições de ensino por inúmeros fatores, tais como: a falta de recursos financeiros para o suporte necessário no cotidiano escolar para compra de termômetro, máscara, material de higiene pessoal, álcool em gel, ausência de orientações e monitoramento das ações básicas da secretaria de saúde. O desejo posto nos depoimentos dos gestores é a chegada da vacina contra a COVID-19, com a finalidade de que se possa amenizar o risco de transmissão entre os estudantes e seus familiares, bem como os profissionais da área.

### **Considerações finais**

O complexo cenário da política educacional em tempos de pandemia é resultado das diferentes dimensões sociais, as quais dialogam e interferem com o contexto educacional, contribuindo para a permanência e o surgimento de desafios na educação. As reflexões postas na pesquisa são pequenos sinais dos entraves vivenciados na arena social, repercutindo diretamente na organização da escola pública e no trabalho dos atores escolares.

A pandemia da COVID-19 desvelou uma realidade inesperada para toda a sociedade, desconfigurando cenários, espaços, modos de vida e de trabalho. No campo da educação, não foi diferente, os profissionais tiveram que se adaptar a uma nova forma de desenvolver as suas atividades e os estudantes, juntamente com os seus familiares, estão efetivando novos meios de aprender e lidar com as atividades organizadas pela escola. Nessa perspectiva, o gestor escolar tem um importante papel na condução da organização coletiva das propostas educativas.

De acordo com as vozes dos participantes desta pesquisa, os desafios são complexos e intensos, sendo necessária a presença de toda a comunidade para que se possa planejar coerentemente ações que atendam as especificidades das turmas atendidas. Ficou evidenciado que as tecnologias e as plataformas digitais são mecanismos importantes para a concretização de princípios vivenciados pelos envolvidos, destacando-se o diálogo, a empatia, a cooperação e a coletividade.

Por fim, destaca-se a relevância do papel do gestor escolar na vivência das propostas educativas, uma vez que esse profissional está na condução dos itinerários formativos designados pelas secretarias de educação e ressignificados pelo coletivo. Defende-se, nesse cenário, que a preservação pela vida e pelo bem-estar sejam os caminhos para a construção de uma escola autônoma, inclusiva, acessível e participativa. Eis, portanto, o desafio!

## 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, Set./Dez. 2020. Disponível em:

<<https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10282/pdf>>, acesso em 19 de set. 2020.

ARROYO, M. G. Políticas educacionais e desigualdades. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1381-1416, out.-dez. 2010. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/pdf/es/v31n113/17.pdf>>, acesso em 17 de nov. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996)**. Biblioteca Digital da Câmara dos deputados. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014:** Plano Nacional de Educação. Brasília, 2014.

CARVALHO, Cícero Péricles. A economia. In: MENDONÇA, Carlos Alberto; AMORIM, Luis (Orgs). **Maceió duzentos anos**. Maceió: Instituto Arnon de Mello, 2015.

COLEMARX. **Em defesa da educação pública comprometida com a igualdade social:** porque os trabalhadores não devem aceitar aulas remotas. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 22 de abril de 2020. Disponível em: <<http://www.colemarx.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Colemarx-texto-cr%C3%ADtico-EaD-2.pdf>>, acesso em 10 de maio de 2020.

GUIZZO, Bianca Salazar; MARCELLO, Fabiana de Amorim; MÜLLER, Fernanda. A reinvenção do cotidiano em tempos de pandemia. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 46, p. 1-18, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ep/v46/1517-9702-ep-46-e238077.pdf>>, acesso em 20 de set. de 2020.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MARIN, Alda Junqueiro. Em busca da compreensão sobre a escola. In: BUENO, José Geraldo Silveira; MUNAKATA, Kazumi; CHIOZZINI, Daniel Ferraz (Org.). **A escola como objeto de estudo:** escola, desigualdades, diversidades. Araraquara, SP; Junqueira&Marin, 2014.

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. 20-31, jan./jun2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575>>, acesso em 19 de set. 2020.

SANTANA, Camila. Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação. **Debates em Educação**, Maceió, v. 12, n. 28, p.42-62, Set./Dez. 2020 Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10308/pdf>>, acesso em 19 de set. 2020.

---

*Recebido em Outubro de 2020  
Aprovado em Novembro de 2020  
Publicado em Janeiro de 2021*

---

# JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

ISSN 1981-1969

Volume 15

e77531

26 de janeiro de 2021



O Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao **Jornal de Políticas Educacionais**. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/s autor/es e pelo periódico.

JORNAL DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS é uma publicação do Núcleo de Políticas Educacionais do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR, em consórcio com a Linha de Pesquisa em Políticas Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/UFPR, que aceita colaboração, reservando-se o direito de publicar ou não o material espontaneamente enviado à redação. As colaborações devem ser enviadas ao NuPE/UFPR, conforme orientações contidas nas páginas do periódico na internet: <http://revistas.ufpr.br/jpe>.

## INDEXAÇÃO:

### BASE DE DADOS

*Sumário.Org*  
*Google Scholar*

*BASE*  
*Dimensions*

### DIRETÓRIOS

*Erih Plus*  
*Latindex*  
*Diadorim*  
*EZB*  
*ROAD*  
*Journal 4-free*

### ÍNDICES

*Index Copernicus*  
*Cite Factor*

### PORTAIS

*LiVre*  
*Capes*  
*Science Open*  
*World Wide Science*

(Periódico integralmente disponível apenas em via eletrônica)

Jornal de Políticas Educacionais / Núcleo de Políticas Educacionais da Universidade Federal do Paraná – NuPE/UFPR – v.1, n. 1 (1º semestre de 2007) – Curitiba: NuPE/UFPR.

Volume 15, e77531 – Janeiro de 2021

ISSN 1981-1969

1. Educação – Periódicos. 2. Política Educacional – Periódicos. I. NuPE/UFPR

Comitê Editorial:

Elisângela Scaff (UFPR)

Daniela de Oliveira Pires (UFPR)

Conselho Editorial:

Andréa Barbosa Gouveia (UFPR - Brasil), Angela Maria Martins (FCC, Brasil), Antonia Almeida Silva (UEFS, Brasil), Cesar Tello (Universidad Nacional Tres Febrero, Argentina), Cristiane Machado (Unicamp- Brasil), Elton Luiz Nardi (UNOESC, Brasil), Fernanda Saforcada (Universidad de Buenos Aires – UBA - Argentina), Gladys Beatriz Barreyro (USP - Brasil), Gilda Cardoso Araújo (UFES - Brasil), Gustavo Enrique Fischman (Arizona State University - USA), Janete Maria Lins de Azevedo (UFPE, Brasil), Jefferson Mainardes (UEPG - Brasil), João Ferreira de Oliveira (UFG - Brasil), Jorge Manuel Gorostiaga (UNSAM – Argentina), Juca Gil (UFRGS - Brasil), Luciana Rosa Marques (UFPE, Brasil), Luiz Souza Júnior (UFPB - Brasil), Marcia Aparecida Jacomini (Unifesp-Brasil), Maria Dilméia Espíndola Fernandes (UFMS, Brasil), Ney Cristina Monteiro de Oliveira (UFPA - Brasil), Nicolás Bentancur, (Universidad de la República de Uruguay), Nora Krawczyk (Unicamp- Brasil) Rodrigo da Silva Pereira (UFBA, Brasil), Robert Verhine (UFBA - Brasil), Rosana Cruz (UFPI - Brasil), Rubens Barbosa Camargo (USP - Brasil), Sebastián Donoso Díaz (Universidad de Talca - Chile), Theresa Adrião (UNICAMP - Brasil), Vera Maria Vidal Peroni (UFRGS - Brasil).

---

Créditos e Agradecimentos:

Revisão de Língua Portuguesa, Abstract e Resumen: Programa de apoio às publicações científicas periódicas da UFPR

Arte e diagramação: Tiago Tavares (tiagotav@gmail.com)

---

Jornal de Políticas Educacionais  
Universidade Federal do Paraná  
Setor de Educação  
Núcleo de Políticas Educacionais – NuPE/UFPR  
Avenida Sete de Setembro, 2645  
2º andar, Sala 213  
80.230-010 – Curitiba – PR – Brasil  
Tel.: 41-3535-6264  
jpe@ufpr.br  
<http://revistas.ufpr.br/jpe>