

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM NA PANDEMIA

Tarsis Pereira de Moura¹

Fernanda da Costa Guimarães Carvalho²

Resumo

Este artigo tem como foco analisar o papel da gestão escolar e o desenvolvimento de estratégias utilizadas para o processo de ensino e de aprendizagem na pandemia e na retomada das aulas nas escolas particulares. Tendo como principais referenciais JOST, MARLENE (2018), OLIVEIRA e SOUZA (2020), LUCKI, HELOISA (2009), PERES, (2020), OLIVEIRA, THAMILLES (2020), BRAZ, (2018), LIBÂNIO (2005); e OLIVEIRA e PEREIRA (2020). Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Nossos principais recursos de coleta de dados foram as entrevistas e observações, que nos oportunizaram verificar o papel da gestão escolar no desenvolvimento das estratégias do processo de ensino e aprendizagem durante a pandemia. Destacamos nesse artigo a importância da equipe gestora das escolas no que se refere ao apoio pedagógico no período da covid 19. Nosso público alvo foi as equipes pedagógicas e os docentes interessados em entender os processos em outro viés, que se fazem necessários para pensar novas estratégias de ensino com o uso das TDIC (Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação) e reavaliar o pensamento de trabalho coletivo alinhado e a partir do movimento das necessidades apresentadas no período pandêmico. Como principais resultados salientamos a adequação aos novos caminhos pedagógicos traçados em meio a pandemia, os novos formatos educacionais adotados e o trabalho realizado em conjunto com as famílias e colaboradores para garantir o desenvolvimento na aprendizagem das crianças.

Palavras-chave: gestão escolar; pandemia; ensino-aprendizagem; TDIC.

¹Concluinte do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: tarsis.pmoura@ufpe.br

²Professora do Departamento de Políticas e Gestão da Educação (DPGE) do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco, tendo sido orientadora do primeiro autor deste artigo. E-mail: fernandacgcarvalho@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como foco a análise do papel da gestão escolar no desenvolvimento das estratégias do processo de ensino-aprendizagem durante a pandemia. A gestão escolar sem dúvidas é um dos mais importantes campos de atuação do profissional da educação, estabelecendo ações eficientes e estratégias para o bom funcionamento da escola.

Compreendemos que a gestão escolar consiste num sistema de organização interna da escola, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. O interesse da pesquisa no tema de gestão, especificamente gestão escolar, foi motivado por nossa vontade de saber a propósito das estratégias desenvolvidas e adotadas pelas escolas no que diz respeito às novas metodologias, ao ensino remoto adotado no período da pandemia para restabelecer o contato com os alunos no período pandêmico.

A partir de março de 2020 a educação escolar se deparou com um cenário inédito em todo o país: a suspensão das aulas presenciais em todos os níveis de ensino decorrente da pandemia da COVID-19, através do Decreto nº 33.512, de 15 de março de 2020, que suspendeu as aulas presenciais com o objetivo de minimizar a transmissão do vírus (SARS-Co-V-2). Tudo aconteceu inesperadamente impelindo a comunidade escolar a novas estratégias pedagógicas para propor o ensino remoto.

Pretendemos considerar a realidade educacional brasileira e os novos desafios provenientes da pandemia da COVID-19 para verificar o papel da gestão escolar no desenvolvimento das estratégias do processo de ensino e aprendizagem na pandemia e nas retomadas das aulas presenciais. O objetivo é observar a importância da gestão escolar em todas as ações que envolvem a gestão da sala de aula, o planejamento, a organização, a direção e o controle do funcionamento da escola.

Na perspectiva de responder os questionamentos expostos, este artigo analisa a importância da equipe gestora para o desenvolvimento de estratégias e para a construção de instrumentos para a vivência do processo de ensino-aprendizagem de modo remoto durante a pandemia.

É a partir desse cenário que a pesquisa se origina de forma a entender o papel da gestão escolar nesse processo de organização das aulas remotas, queremos saber a propósito dos recursos emergenciais adotados e se eles permaneceram atuantes na volta às aulas presenciais. Para tentar responder às questões levantadas sobre o tema, recorreremos aos seguintes autores: JOST,

MARLENE(2018), OLIVEIRA e SOUZA (2020), LUCKI, HELOISA (2009), PERES, (2020), OLIVEIRA, THAMILLES (2020), BRAZ, (2018), LIBÂNIO (2005); e OLIVEIRA e PEREIRA (2020).

Queremos saber como o ensino remoto foi construído e quais as principais dificuldades no uso das novas tecnologias adotada. Pretendemos também verificar quais das novas experiências pedagógicas vivenciadas no período pandêmico ainda são utilizadas nas aulas presenciais.

Mudar a realidade nas escolas requer uma mudança cultural, no sentido de que as adaptações influenciaram principalmente neste âmbito, e está presente em todas as áreas sociais, culturais e profissionais. O mundo respira mudanças, inovações e adaptações, de espaço, de posturas, nas relações, infraestrutura e tecnologias. As pessoas mudaram e as escolas tem que acompanhar esse movimento, tanto em estrutura, como no currículo e nas práticas pedagógicas, organizando os novos cenários que possam contribuir de forma efetiva o desenvolvimento e garantias de acesso para todos.

Em meio à era digital com um cenário de inserção de tecnologias nas escolas, se constata cada vez mais a expectativa por promoção de práticas pedagógicas inovadoras, desde que estas sinalizem uma educação significativa e alinhada com as competências e habilidades contemporâneas.

Assmann (2000, p.7) chama a atenção sobre os aspectos da aprendizagem no contexto de inserção tecnológica na educação:

No tocante à aprendizagem e ao conhecimento, chegamos a uma transformação sem precedentes das tecnologias cognitivas, tanto das internas da escola, como das que lhes são externas, mas que interferem profundamente nelas. As novas tecnologias não substituirão o/a professor/a, nem diminuirão o esforço disciplinado do estudo. Elas, porém, ajudam a intensificar o pensamento complexo, interativo e transversal, criando novas chances para a sensibilidade solidária no interior das próprias formas de conhecimento.

É nesse cenário em que os atores da educação são norteados a aderir aos princípios da cultura digital em favor de seus objetivos pedagógicos, para pesquisar e proporcionar mais alternativas no processo de ensino e aprendizagem a distância.

As inovações e os desafios propostos aos discentes devem ser planejados e avaliados de tal forma que a tecnologia possa fazer parte dessa ação, pois não há mais como desvincular as práticas que desenvolvem diferentes competências cognitivas, intelectuais, emocionais, pessoais e comunicacionais de uma aula das diversas tecnologias que permeiam o próprio sistema educacional, que vem se inserindo a alguns anos, mas pouco utilizado nas instituições educacionais.

Dentre as diversas mudanças trazidas pelo avanço das TDIC (Tecnologias digitais da informação e comunicação), encontramos significativas transformações na educação, integrando as tecnologias digitais aos ambientes de ensino e aprendizagem do contexto atual, intensificando o olhar para as diversas iniciativas na formação dos professores para o uso dessas metodologias ativas para uma aprendizagem significativa também em sala de aula. Onde todas essas técnicas, de certo modo, buscam engajar ou melhorar o nível de envolvimento dos estudantes nesse processo de aprendizagem.

Moran (2015) afirma que o ambiente físico das salas de aula, como um todo, precisa ser redesenhado para uma concepção mais ativa, mais centrada no aluno, ou seja, temos que fazer com que as novas salas de aula sejam interligadas entre os espaços físicos e virtuais e que simplifique as atividades entre os próprios estudantes.

A respeito do ensino híbrido como ferramenta educacional, se faz necessário a organização da sala de aula, a elaboração do plano pedagógico e a gestão de tempo. Lilian Bacich (2015), em um debate sobre o tema promovido pela Geekie, "o ensino híbrido é uma mistura metodológica que impacta a ação do professor em situações de ensino e a ação dos estudantes em situações de aprendizagem".

A seguir trataremos das nossas principais discussões teóricas destacando na primeira seção o papel da gestão escolar na construção das estratégias tecnológicas para o processo de ensino. Em seguida trataremos a propósito do retorno às aulas presenciais e as novas estratégias de ensino e aprendizado. Na terceira seção destacaremos os novos desafios da Gestão Escolar na retomada das aulas presenciais. Na quarta seção apresentaremos nossa metodologia, na quinta seção apresentaremos nossas análises e os principais resultados sistematizados e por fim nossas considerações finais.

2 O Papel da Gestão Escolar

Como ponto de partida é necessário esclarecer quanto ao papel da gestão escolar, termo esse que está relacionado à organização e articulação das condições materiais e humanas necessárias em estabelecimentos de ensino para o processo de ensino e aprendizagem (JOST, Marlene, 2018, p. 1). Para Lück (2009) a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações

educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

JOST, Marlene (2018, p. 4) esclarece qual a expertise necessária para uma boa atuação na área de gestão escolar:

Para exercer a função de gestor é necessário qualificação e experiências de “chão de sala” de forma que consiga desempenhar bem suas competências e argumentar sobre elas. Ser um líder implica muitas vezes assumir posições, mediar conflitos, tomar decisões, às vezes positivas e às vezes negativas. E objetivando um bom funcionamento da escola, esse líder precisa prover meios físicos, materiais didáticos e condições de trabalho para que ocorram boas práticas pedagógicas pelos professores e que estas práticas atendam aos objetivos fins, um ensino significativo.

Jost (2018) também nos elucida que um dos papéis fundamentais da gestão é organizar a formação continuada da equipe pedagógica observando a demanda e necessidade da escola, sendo essa prática tão necessária para a atualização, construção do conhecimento, reflexão sobre a prática docente desde a pesquisa sobre conteúdos abordados e desenvolvidos, quanto às metodologias utilizadas.

Contudo, a gestão democrática nunca se fez tão necessária quanto nos últimos tempos, visto que os desafios encarados pela educação são inúmeros e a participação de toda a comunidade escolar é o caminho possível para avanços na qualidade educacional. “A escola é um espaço específico de educação para formar cidadãos, portanto a participação de todos está definida na Constituição de 1988 e reafirmada na LDB (Lei 9.394/96).” JOST, Marlene (2021, p. 12).

Logo, com a mudança global no campo educacional oriunda da pandemia, a gestão precisou se mobilizar dentro de suas dimensões de atuação de forma mais acentuada. Para isso, respeitando as medidas de proteção para minimizar o contágio pelo vírus, a gestão lançou mão do formato virtual, adotando assim planos imediatos de atuação para adaptação e importância do entendimento das necessidades com a inclusão dessas novas ferramentas tecnológicas de ensino.

De acordo com Oliveira e Rodrigues (2020), a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) veio de forma imediatista e jamais esperada pelo cenário mundial, impactando diretamente a educação formal. Essa nova realidade trouxe a possibilidade de novos moldes de formas de ensino através das tecnologias.

No entanto, a educação básica brasileira não tinha sua prática pautada no letramento virtual por parte dos gestores, professores e familiares, o que ocasionou impactos diretos na comunidade escolar, levando assim a gestão a procurar redesenhar o modelo educacional a fim de atender às novas necessidades dos estudantes. Na realidade, as tecnologias já eram ferramentas disponíveis para o contexto escolar, mas não muito utilizadas, dando preferência a uma relação mais analógica e permanente, por mais atuais que fossem as metodologias adotadas pelas escolas e por seus docentes.

Neste sentido, no atual contexto, o sistema educacional brasileiro, assim como todos na sociedade, buscam alternativas para se adaptar às novas realidades se reinventando. Mas reafirmando que não há uma substituição, mas apenas um acréscimo nas estratégias de ensino, que se sabe que veio para ficar, podendo ser utilizados em diversos contextos podendo auxiliar as demandas e como atividades complementares.

Para os profissionais de linha de frente da educação, os professores, os desafios começaram por adotar o uso da tecnologia digital como o novo recurso principal de ministrar aulas. O uso de tais ferramentas tecnológicas vieram aumentando no ensino superior no decorrer dos anos, mas não era comum esse tipo de estratégia na educação básica.

Com o cenário pandêmico, as aulas virtuais se apresentam como uma alternativa viável para diminuir o impacto com a suspensão das aulas presenciais, mesmo que o ensino tradicional esteja em segundo plano no período do isolamento. Contudo surge a questão: como e até onde os profissionais da educação estão preparados e aptos para utilizar os recursos tecnológicos disponíveis para atender as necessidades dos estudantes pelos conteúdos programáticos, tendo o comprometimento no cumprimento dos prazos e dias letivos a serem realizados e as adaptações dos conteúdos e formas de ação para com os estudantes fora do habitat convencional de ensino.

Oliveira e Rodrigues (2020) nos revela um dado muito importante oriundo de uma pesquisa realizada e apresentada pelo Instituto Península (2020) ao dizer que 83% dos educadores após seis semanas do início da pandemia ainda não se sentiam nada ou pouco preparados para o exercício de sua prática no novo modelo de ensino.

Ainda nessa perspectiva, outras questões vêm à tona, como a condição de acesso aos recursos tecnológicos pelos estudantes, qual o papel da família nesse contexto juntamente a escola, se apresentam condições (infraestrutura e pessoal, por exemplo) para a utilização desses recursos tecnológicos, se professores estão aptos a utilizar tais recursos tecnológicos e se todas as modalidades e formas de ensino serão contempladas. E para concluir a etapa de ensino, dentre outras questões, como estes estudantes serão avaliados.

Em consequência dessas questões, o papel da gestão escolar entra como ponto fundamental na preparação e elaboração de estratégias compatíveis com intuito de viabilizar um ensino de qualidade e garantir a capacidade de desenvolvimento dos alunos através das plataformas digitais de ensino nesse contexto pandêmico.

Porém, apesar dessa possível viabilidade, várias outras questões precisam ser consideradas para que essa alternativa seja efetiva para todos os estudantes, diferente de um grande percentual entre os discentes brasileiros, considerando que muitos estudantes não possuem acesso aos recursos

tecnológicos e também que muitas escolas podem não possuir a infraestrutura necessária para sua execução.

No universo onde estão localizadas as escolas analisadas isso se faz possível devido ao poder aquisitivo dos envolvidos das famílias dessas escolas da pesquisa, mesmo que parcialmente solucionadas as interações com as aulas remotas e destacando dificuldades pontuais.

2.1 Novo cenário, novas estratégias de aprendizado no período de pandemia

Nesse novo cenário socioeducacional, a mudança traz o convívio que tem, como preocupações, ligadas à questão de saúde física e emocional e, com a desestabilização nas questões educacionais ocasionadas pela abrupta suspensão das aulas presenciais e a adoção de aulas virtuais. Essa situação apresentou vários impactos, na escola e nos seus profissionais, nos estudantes, nas famílias.

Para compreender melhor o papel da gestão escolar em tempos de pandemia, as relações fundamentais para o bom funcionamento desta máquina vêm das relações da gestão escolar com os docentes, das relações das escolas com os alunos e das relações da escola com a família. Esses eixos são primordiais para a reflexão sobre como a organização escolar está trabalhando para que os professores e seus estudantes tenham um maior aproveitamento dos temas e conteúdos desenvolvidos na forma remota.

Além disso, tendo que pensar a escola como uma instituição que mesmo em diante as dificuldades e desafios como essa ocasionada pelo pela pandemia do Coronavírus, tem o papel por conta de seus pressupostos pedagógicos e sociais, manter uma gestão escolar que se configura como uma atividade em que exige do gestor pensar em estratégias para que todos os estudantes vivenciam o ensino e aprendizagem.

Em relação à escola, destaco as novas responsabilidades do gestor escolar, que passa a ter que gestar as novas exigências sociais protocolares de saúde, as exigências educacionais de leis e as reivindicações e dúvidas das famílias. O gestor, além da constante preocupação com as adaptações das melhorias educacionais, passou também a se preocupar com as modificações de aulas presenciais para aulas virtuais, onde o contexto e o currículo sofrem alterações.

Isso faz com que muitos percebam e até entrem em conflitos com seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais. O desafio que se impõe aos gestores das escolas, além da obtenção de melhorias dos índices

educacionais escolares, também vem o de inovar para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, sustentando a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem da instituição, apesar das dificuldades.

Para isso, o gestor deverá integrar, aos valores já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade, como a sensibilização para a conquista dos objetivos comuns e retomar o sentimento de respeito, pertencimento, autodesenvolvimento e conhecimento.

Com a modalidade de ensino remoto em vigor, surge a necessidade da gestão escolar em promover estratégias para além do processo de ensino, mas também para o de aprendizagem. Para BRÁZ (2018, p. 3):

Partindo deste novo contexto social e educacional, surgem as metodologias ativas, que se entende sobre a maneira educativa estabelecida para estimular processos construtivos de ação-reflexão-ação, onde a postura ativa em relação ao seu aprendizado é papel fundamental do estudante.

Somado a essa necessidade, a gestão se depara com mais um campo a trabalhar: a família. De acordo com Oliveira e Rodrigues (2020) agora em que as escolas estão dentro das casas, é necessário entender a importância da relação e participação da família no processo de gerir as atividades escolares de casa, acompanhar e estimular as crianças, de forma que essa relação seja trabalhada e construída para que se mantenha saudável e efetiva.

É notório que a inclusão da educação em formato digital se mostrou uma possibilidade promissora na continuação da educação em tempo pandêmico, principalmente nas redes de ensino privada, a qual a maioria dos estudantes e professores têm acesso a recursos e materiais que possibilitam uma inclusão digital efetiva, diferentemente das redes de ensino pública: “considerando que muitos estudantes não possuem acesso aos recursos tecnológicos e, até mesmo, muitas escolas não possuem a infraestrutura necessária para sua efetivação” (Oliveira e Souza, 2020, p. 8).

No entanto para a gestão escolar de todas as escolas surgem desafios em comum, um dos é a diminuição da motivação dos estudantes pelo novo formato de ensino. Segundo Oliveira e Pereira Junior (2020, p. 14):

Outro fato desejado em relação às atividades de ensino, seja ele presencial ou à distância, é que os estudantes participem delas. Os resultados apontaram para uma constatação negativa sobre o ensino remoto, pois 83,9% dos professores afirmaram que houve diminuição da participação dos estudantes nas atividades propostas. Somente 3,6% dos participantes perceberam que aumentou a participação dos estudantes nas atividades com a utilização do ensino remoto.

Outro desafio em comum é visto no trabalho de PERES, Maria Regina (2020, p. 9):

Somente o recurso tecnológico para crianças dos anos iniciais do ensino fundamental não têm garantido sucesso na aprendizagem, haja vista as várias reclamações dos pais, divulgadas pelos diversos meios de comunicação, de que as crianças não conseguem realizar as atividades sozinhas, que eles estão tendo que acompanhar os filhos, mesmo sem condições para isso, além de outras queixas relacionadas a questões emocionais, de desinteresse, de apatia.

Esses desafios são inerentes ao processo de ensino e aprendizagem, logo, são barreiras que a gestão escolar necessitará elaborar estratégias junto com toda a comunidade escolar. No que diz respeito à educação infantil, os desafios se ampliam, pois existem divergências a serem combatidas, como o acesso precoce de crianças pequenas a vídeos e interação virtual, perdendo o contato direto, a confiança e comprometendo o desenvolvimento coletivo entre elas.

A Gestão Democrática de Ensino está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) e é considerada sujeito ativo em todo processo da gestão participando de todas as decisões da escola.

Para Paro (2008) a concepção de gestão sob a perspectiva democrática visa e valoriza o desenvolvimento da instituição de forma autônoma e participativa, pois os sujeitos educacionais podem atuar ativamente no debate dos temas importantes para a instituição, bem como nas tomadas de decisões em todas as etapas, desde o diagnóstico ao planejamento e execução das ações, e ainda na avaliação, quando esta é assentada sob as premissas democráticas.

Para Libâneo (2005) a gestão democrática é o principal meio de assegurar a participação de todos os integrantes da escola no processo de tomadas de decisões como também no funcionamento da organização escolar. Essa participação favorece desde um dinamismo, um bom clima organizacional, até uma aproximação entre os membros da escola, estudantes e família. Sendo assim, um caminho possível para que o processo de aprendizagem possa ser visto enquanto um processo emancipatório, justo, de qualidade e que promova o desenvolvimento das habilidades dos docentes e dos educandos.

Pensar tais possibilidades é também pensar no novo perfil do profissional de ensino a qual a gestão deve nortear seu trabalho. De acordo com Shigunov Neto e Maciel (2002) citado por Oliveira e Rodrigues (2020) com as mudanças na sociedade atual é preciso um novo profissional que valorize a busca de estratégias de ensino, novas necessidades pedagógicas, que reflita sobre os desafios impostos para inovação, que vai aprender a ensinar novamente, utilizando novos recursos, que desenvolva a reflexão crítica da prática e que esteja preocupado com a formação continuada.

2.2 Novos Desafios Para a Gestão Escolar na Retomada das aulas presenciais

Considerando que neste contexto, o gestor também estará administrando as angústias e receios dos docentes, ao adaptarem suas aulas presenciais para as virtuais, convivem com o receio no que diz respeito à utilização de recursos tecnológicos para gravação de aulas, ou mesmo para aulas em tempo real.

Os professores passam a conviver com a insegurança do desenvolvimento de uma proposta metodológica virtual e diferenciada para que atenda aos objetivos desenvolvidos dos planos de ensino e no projeto pedagógico da escola e ao mesmo tempo atenda aos interesses e necessidades individuais e coletivas dos seus alunos.

Além dessas questões desafiadoras, adaptações emergenciais de técnicas e planos de aulas, o gestor escolar se viu no dever de reavaliar as expectativas do retorno das aulas presenciais e da nova forma de convívio social e estrutural que a escola terá que adotar para o novo normal escolar. Propostas e modificações de responsabilidade diretas do gestor, como ações de retorno gradual, reavaliar o calendário escolar, o retorno dos funcionários e ausência dos que, porventura estejam nos grupos de risco, retorno parcial dos alunos em menor quantidade ou em sistema híbrido de aulas, ações dos protocolos de segurança, higiene e saúde exigidos pelo Governo, como o uso de equipamentos de segurança individual e garantia de distanciamento, com o intuito de minimizar possíveis contaminações.

Entrando no âmbito particular, gestores de instituições privadas passam a conviver também com exigências das famílias individualmente, que estão preocupadas e receosas com o retorno dos seus filhos às escolas e que passam a solicitar outras medidas mais específicas para garantir a segurança.

Constatasse que os desafios pedagógicos e administrativos são constantes e não faltam para o gestor escolar, que necessita frequentemente desenvolver novas competências que vão surgindo de novas interações e trazem novos conhecimentos, permitindo uma reconfiguração interna para um pensar sempre inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo momento da gestão escolar.

3 METODOLOGIA

O presente artigo trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde foi utilizada como metodologia a pesquisa empírica, que é configurada pela necessidade de comprovação prática de um determinado estudo, que no caso desse artigo, o estudo de campo junto aos gestores escolares nos possibilitou investigar e analisar os problemas e as possibilidades na atuação da gestão durante a pandemia e na conjuntura atual das escolas.

Para um melhor desenvolvimentodessa análise para o trabalho em questão, faremos uma pesquisa com abordagem de ordem qualitativa. Segundo Lüdke e André (1986, p.11): “A pesquisa qualitativa supõe o contato direto prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra através do trabalho intensivo de campo”.

Para realização do levantamento de dados, realizamos: Entrevista estruturada, questionário e observação. Em relação ao instrumento questionário, Gil (1999, p. 128) define:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vividas etc.

A pesquisa bibliográfica vem tentar explicar um problema a partir de conhecimentos teóricos, para realização da análise do objeto estudado. Conforme Vergara (2000, p. 47):

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Dentre os sujeitos da pesquisa, foram realizadas entrevistas com gestores de três escolas particulares. Segundo Rosa; Arnoldi (2006 p. 87), as entrevistas apresentam vantagens em relação as outras técnicas procedimentais na pesquisa, isso porque elas:

- Proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, junto aos segmentos momentâneos de perguntas e respostas, possibilitando a inclusão de roteiros não previstos, sendo esse um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea.

Cumprem um papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e econômica que prevê, antecipadamente, os enfoques, as hipóteses e outras orientações úteis para as reais circunstâncias da investigação, de acordo com a demanda do entrevistado, propiciando tempo para a preparação de outros instrumentos técnicos necessários para a realização, a contento, da entrevista.

As entrevistas continham perguntas abertas com o objetivo de identificar as práticas da gestão para a situação de apoio, direcionamento e escuta com os docentes, aos quais precisaram dessa atuação mais eficaz nesse período de instabilidades, assim como analisar os saberes e as estratégias das equipes gestoras durante o período pandêmico. Buscou-se ainda, através das entrevistas, caracterizar as dificuldades enfrentadas e elucidar o contexto em que os docentes estavam inseridos e apoio dos gestores na elaboração das habilidades necessárias no que se refere ao conteúdo elaborado para as aulas remotas.

As perguntas foram elaboradas com o objetivo de entender como a gestão escolar interagiu com professores e estudantes a partir do momento que os encontros presenciais foram proibidos como forma de segurança.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Pela visão de mundo globalizado, em que as tecnologias e a pandemia andaram lado a lado, os gestores tiveram papel importante de pensar, direcionar, organizar e executar estratégias para que as escolas continuassem com as portas abertas, mesmo que virtualmente limitadas.

Um dos nossos objetivos dessa pesquisa, foi avaliar os critérios e a escolha das estratégias do processo de ensino-aprendizagem no ensino remoto pela gestão escolar e corpo docente, sendo esclarecidas pelas observações das atuações dos professores em algumas aulas remotas gravadas.

Com a suspensão das aulas presenciais, a gestão escolar precisou repensar a suas práticas educacionais e fazer uso das tecnologias como ferramentas para a continuação do ensino dos discentes. Esse novo cenário trouxe consigo novos desafios para a gestão escolar, tais desafios que Oliveira e Souza (2020) nos elucidam ao destacar, dentre vários outros: qual o papel da família nesse novo contexto? Permanece ou modifica-se? Todos os professores estão aptos para usar os recursos tecnológicos? Todas as modalidades de ensino serão inseridas nesse novo formato de aulas remotas? Como os estudantes serão avaliados?

Com o objetivo de elucidar as questões levantadas, foram realizadas entrevistas informais, observações e questionário, respondido através de formulário enviado online, que obtivemos o compartilhamento das impressões de 3 gestoras sobre a atuação da gestão escolar no período de pandemia e sua retomada. Sendo elas gestoras de escolas particulares do Recife-PE com no mínimo

3 anos de atuação neste setor, sendo a educação infantil e a turma do fundamental 1 suas principais atuações.

Foram organizadas seis perguntas. Sendo cinco sobre gestão e uma sobre saúde física e emocional. As entrevistadas relataram sobre as adaptações constantes referente ao “momento peculiar” em que se depararam e o trabalho realizado para poder passar por este período da melhor forma. Preservando o ‘educar’ das crianças.

Nas perguntas relacionadas à gestão, as gestoras sinalizaram que conseguiram atender às demandas recebidas de acordo com o alinhamento estratégico com as famílias, principais elementos e responsáveis por garantir o desenvolvimento das crianças a partir das atividades propostas e realizadas por eles, mas no ambiente agora caseiro.

Em relação às estratégias utilizadas para atender as novas configurações de atuação e apoio aos docentes, foi preciso repensar nas configurações. Diante disso, verificou-se que as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC's) foram as principais e mais importantes ferramentas pedagógicas utilizadas para que a escola continuasse com as atividades escolares principalmente com os estudantes. Para a Gestora 1: “repensar em como fazer tudo de novo, de uma forma bem diferente”. Gestora 2: “Os desafios de adaptar o conteúdo para o remoto e garantir a interação sem perder o foco da educação”. Gestora 3: “estar com o conteúdo dentro do contexto a ser trabalhado, mas agora adaptado, preservando a infância e suas etapas”.

Ainda no contexto de atuação, as respostas foram bem parecidas, no sentido de garantir que as crianças ainda se sintam pertencentes ao contexto escolar, mesmo estando fora dele presencialmente. Relatos do quanto o estudo aprofundado e a preparação da equipe pedagógica foram essenciais para o desenvolvimento das estratégias pensadas coletivamente para poder proporcionar conteúdos de qualidade, obedecendo os critérios em suas etapas, como, por exemplo: o planejamento para o ensino remoto, o protocolo de biossegurança e o plano híbrido de ensino. Isso tudo em cada etapa configurada com o período da pandemia e seguindo as orientações dos comunicados de segurança das secretarias de saúde e de educação.

Para compreender um pouco mais da importância da atuação da gestão, Libâneo (2012) retrata que, a gestão escolar é sócio crítica, que é uma concepção que, além de agregar pessoas, considera as formas democráticas como meios para as tomadas de decisões. Nesse sentido, as decisões são tomadas coletivamente, possibilitando discussões e envolvimento entre todos.

Na visão ampla das entrevistadas, a formação, estudos e disponibilização de equipamentos e dos métodos alinhados de comunicação, garantiram que os conteúdos chegassem às crianças e as

famílias, que elas pudessem entender o objetivo das atividades e que em sua maioria estavam sendo realizadas e metodologicamente falando, levando em conta o desenvolvimento cognitivo e acadêmico esperado, mas sem anular as experiências que este período provocou em cada um de formas diferentes.

A última pergunta foi mais direcionada ao bem estar dos envolvidos, levar em consideração o desgaste dos docentes pelas cobranças em diferentes contextos, da escola que cobra resultados e aplicação de conteúdo, dos pais que cobram conteúdos, mas que também questionam sua eficácia ou sentido, até mesmo desvalorizar o tempo de planejamento, dedicação e qualidade do conteúdo proposto.

Assim, a equipe gestora se prontificou a auxiliar no apoio também psicológico aos profissionais, seres humanos em seus limites de esgotamento físico e mental, equilíbrio para a realização do pensar como escola, coletivamente, e parceira das famílias para garantir o desenvolvimento e aprendizado das crianças afetadas diretamente pelo comprometimento da educação na pandemia, e também no retorno com as privações de contato, envolvimento e entendimento do contexto ao qual estão inseridos.

Durante todo o período de análise desses dados, os impasses apresentados pela gestão nessa nova organização retratam como uma das principais ferramentas, a comunicação e o alinhamento dos conhecimentos para criar soluções adequadas, também trouxe as dificuldades de adaptação curricular com as diversas demandas que surgiam a cada semana, tanto dos professores com os ajustes, como da gestão em dar o suporte e promover soluções para os processos.

Dentro da tríade desse cenário, escola, professores e família, sendo este último o foco principal da comunicação e das garantias de execução e participação das crianças nesses processos. Com o objetivo de preservar as inclusões de conteúdos, a integralidade e o equilíbrio de todas as partes envolvidas, a gestão atuou de forma objetiva e correta.

É inegável que o uso das tecnologias propõe à escola uma diversificação de suas práticas pedagógicas. O ato de ensinar foi modificado. A conectividade passou a ser o novo dispositivo de formação colaborativa e é a partir dessas novas tecnologias de interação, que a escola reorganiza suas competências e habilidades em conjunto com as famílias, mediadoras do acesso às crianças.

A respeito da importância desse processo de readaptar a escola como instituição, fez-se muito claro o papel da gestão ao que se espera como atuação satisfatória e esperada. As entrevistas revelaram que além de serem ótimos profissionais, engajados, interessados e preocupados com o coletivo.

Eles se dedicaram a promover formação e acesso a equipamentos necessários na produção das aulas, revisaram o tempo de planejamento diferenciado junto ao grupo, manter o equilíbrio e a comunicação com as famílias e um dos mais importantes, considerar a importância do professor neste quadro novo a que foram expostos, cobrados e indagados sobre suas competências, a gestão levou em consideração o papel do ser humano, acolhendo o profissional nos seus bloqueios e impasses diários, tanto no âmbito profissional como pessoal. Porque eles foram os protagonistas desse período caótico, que também passaram pela pandemia com seus medos, perdas e legitimidades.

Inevitável destacar que pelo fato das instituições de ensino desta pesquisa, serem particulares, de médio e grande porte, com um público de poder aquisitivo médio e alto. Essas características apontam a proporção dos acessos e suportes obtidos em suas variantes. O suporte pedagógico e psicológico, o alcance de recursos tecnológicos e formação de uso e disponibilidade de equipes para esse suporte, as questões financeiras asseguradas e a questão da segurança e cuidados com a saúde, a diversificação de conteúdos e o acompanhamento individual para com as famílias e as crianças com comunicação alinhada e compreensiva, e acessibilidade das crianças aos recursos tecnológicos necessários que fazem todo processo mais fácil nas garantias de desenvolvimento de ensino e aprendizagem dos alunos. Tendo a garantia das implementações das novas tecnologias garantidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo apresentar o papel da gestão escolar e suas estratégias que diante do cenário de isolamento levaram os profissionais da educação a pensar e adaptar a estrutura pedagógica para que o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes não fossem interrompidos. Mesmo diante dos desafios encontrados, as carências de suporte e encaminhamento da situação, novas dinâmicas foram elaboradas e aplicadas para garantia desses processos e efetivamente vivenciar um ensino e aprendizagem com qualidade e para todos.

Além desses desafios, o ensino remoto trouxe uma nova perspectiva de ensino em que escola e famílias precisam de apoio para lidar com ansiedades e incertezas recorrentes do período do mundo em uma pandemia. Os planejamentos pedagógicos realizados pelas instituições de ensino no ano de 2020 tiveram suas metodologias de ensino modificadas e ressignificadas para que as

escolas continuassem com suas atividades no momento em que o “novo normal” dita as regras de convívio social.

Diante desta peculiaridade, a gestão escolar exerce um importante papel ao fazer com que a escola, professores e estudantes não interrompam suas atividades, fazendo com que o ensino remoto seja realizado com qualidade e compromisso e comprometimento da gestão escolar pela educação com a sensibilidade que o momento exige.

Diante da possibilidade de novos episódios de possíveis outras endemias e pandemias, aos aprendizados sobre as novas formas e estratégias que se configuraram desta experiência, podemos entender como uma preparação, de formas contínuas e necessárias de reciclar aprendizados, ressignificar ações e metodologias em ambientes virtuais, que se farão mais presentes e sem muitas surpresas daqui para frente, onde estaremos mais capacitados para os desafios que podem surgir e onde as tecnologias acompanham esses desenvolvimentos.

Os resultados apresentaram o engajamento dos participantes e suas percepções sobre os novos modelos de aula e conteúdos pensados para o período pandêmico e que o reflexo dessas alterações estão presentes até hoje. Todavia, fica a sugestão para que novas pesquisas sejam feitas experimentando outras plataformas de ensino, que busquem encontrar novas formas de ensinar e aprender, possibilitando o engajamento dos estudantes/famílias e dos professores.

Para que isso não seja pensado apenas de forma emergencial e sim aplicado como recurso do cotidiano ao qual estamos todos inseridos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRÁZ, Ana Carolina Manfio; BRÁZ, Leandro Mateus; GONÇALVES, Thales Guilherme Oliveira. **Gestão escolar: uma abordagem pedagógica com ênfase em metodologias ativas para o ensino aprendizagem**. Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura. v. 8, n. 1 (2018).

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JOST, Marlene. **O papel da gestão escolar/direção frente ao processo de ensino aprendizagem:**

possibilidades e limites. UFFS. 2018. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2049>>. Acesso em: 07 Abr. 2021.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MORAN, José Manuel. *Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda*. In: BACICH, Lilian; MORAN, José Manuel; TREVISANI, Fernando. *Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática*. Porto Alegre: Penso, 2015. p. 15-33.

OLIVEIRA, ThamillesThayanne Frota De et al. Desafios na gestão do cotidiano escolar da educação infantil pública e privada em tempos de pandemia. Anais VII CONEDU; Campina Grande: **Realize Editora**, 2020. Disponível em: <<https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/68301>>. Acesso em: 07 Abr. 2021.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; PEREIRA JUNIOR, Edmilson Antonio. Trabalho docente em tempos de pandemia: mais um retrato da desigualdade educacional brasileira. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v.14, n. 30, p. 719-735, set./dez. 2020. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde>>. Acesso em: 10 Abr. 2021.

OLIVEIRA, Hudson do Vale de; SOUZA, Francimeire Sales de. Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos de pandemia (covid-19). **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 15-24, apr. 2020. ISSN 2675-1488. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/boca/article/view/OliveiraSouza/2867>>. Acesso em: 05 Abr. 2021.

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

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.