

## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: Gestão escolar e os desafios frente a pandemia COVID-19

Gracieli Fernanda Volpato Marques Pereira<sup>1</sup>; Lucas Gomes Oliveira Campos<sup>1</sup>; Marcelina Ferreira Vicente<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> Graduando em Pedagogia Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; <sup>2</sup> Mestre em Educação – UNESP; docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

\* autor correspondente: mahmarcelina@gmail.com

### RESUMO

Frente ao novo contexto educacional de enfrentamento a pandemia nacional do COVID-19, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma breve reflexão sobre o papel dos orientadores e supervisores como mediadores em uma nova perspectiva de didática de ensino, tendo em vista que consideramos ensino remoto no processo de aprendizagem, em função do período de quarentena pelo qual estamos passando. Observando, desta maneira, a importância dessa modalidade de ensino sendo inserida formação continuada dos professores, uma vez que o sistema educacional brasileiro vive uma situação atípica de distanciamento social. Para o desenvolvimento desse artigo foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório em artigos científicos, documentos e livros. Para tal, nos propusemos a entender de que maneira tem sido conduzido o processo de preparação da gestão pedagógica na organização do trabalho nas unidades escolares frente a pandemia do COVID-19, destacando como o município tem se organizado diante desse contexto. Para isso iremos analisar os documentos que respaldam o ensino remoto aqui na cidade de Três lagoas, nas unidades municipais de ensino. Após ação e reflexão dos nossos estudos apontamos nosso ponto de vista concluindo esta pesquisa na busca de ampliar o conhecimento dos interessados no assunto e contribuir para o campo da educação.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão escolar; ensino remoto; organização do trabalho pedagógico.

### 1 INTRODUÇÃO

Sabido que no momento atual o país enfrenta uma situação de distanciamento social causado pelo COVID-19, o que causou grande impacto em toda a sociedade e em especial no sistema educacional brasileiro, o MEC sancionou uma portaria, visto que, diante da pandemia e do fechamento temporário das escolas, e com o intuito de que os alunos não perdessem o ano letivo, as aulas presenciais seriam substituídas pelo ensino a distância e o uso de tecnologias, para que assim diminuísse o impacto negativo sobre a educação.

Diante disso, questionou-se (i) como os gestores podem atuar como

mediadores da formação continuada para os professores diante dos novos desafios? (ii) como tem sido o desenvolvimento das aulas remotas nas unidades municipais de ensino? (iii) de que forma as unidades têm se organizado? e (iv) existe alguma normativa que respalde o trabalho dos profissionais da educação perante esse contexto de pandemia? Essas questões se afluíram uma vez que, a capacidade e experiência de professores e gestores no uso da tecnologia para aprendizagem é um fator crítico.

Para entender todo um contexto, buscamos estudar a história da orientação e supervisão educacional, assim como também discorrer sobre o ensino a distância no país, norteador uma reflexão

sobre a atuação e importância destes gestores nas escolas, e entendendo também se a educação a distância pode ser mais ágil, efetiva e equitativa para promover a aprendizagem, ou não, e assim verificar alguns desafios do ensino remoto na educação básica.

Este artigo tenta trazer e discutir o papel e a importância de uma equipe de gestores escolares preparada no processo de organização das instituições frente a pandemia do COVID-19. A finalidade é discutir o papel dos atores escolares, uma vez que alguns professores tinham pouco ou nenhum contato com as tecnologias, e que começaram a planejar aulas mediadas por telas, junto a esses coordenadores e assim, compreender como essas ações foram pensadas e criadas pela Secretaria de Educação da cidade de Três Lagoas a partir dos documentos que normatizam as unidades escolares.

As aulas online trazem novos desafios, que não eram comuns nos encontros presenciais, como a conexão e o engajamento dos alunos a distância, por isso se vê a necessidade de pontuar as ações que podem ser desenvolvidas pelos gestores, como forma de apoiar professores, diretores, coordenadores pedagógicos, famílias e os mais interessados, os próprios alunos, nessa nova forma de educar que o momento atual impõe.

O Objetivo do presente artigo é compreender como as unidades escolares, em específico a gestão escolar, tem se organizado com o ensino remoto das crianças perante a pandemia do COVID-19 a partir de alguns documentos que embasam as metodologias de trabalho pedagógico.

A metodologia aplicada ao artigo baseou-se em pesquisa bibliográfica em artigos científicos, documentos, livros e pesquisa em sítios virtuais e plataformas digitais. Propôs-se a fazer uma reflexão teórica sobre a organização do trabalho nas unidades escolares frente a pandemia do COVID-19.

## 2 GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS DA PANDEMIA COVID-19

Cada início de ano, os gestores escolares enfrentam uma série de desafios e situações na escola, que exigem deles a tomada de decisões rápidas e assertivas, essas tomadas de decisões contribuem para amenizar os riscos pedagógicos e administrativos. A escola deve ser um ambiente seguro e agradável a todos, por isso, situações atípicas exigem da gestão uma tomada de decisão rápida, afim de evitar futuros problemas para os alunos e sociedade. Todo tipo de risco deve fazer parte de um planejamento educacional, pois quando previstos há a possibilidade de evitá-los, por meio de ações preventivas, antes que ocorram. Contudo, existem situações que mesmo quando previstos provocam mudanças difíceis devido a sua intensidade.

Com o anúncio de que o mundo vivia uma pandemia mundial, e a rapidez da disseminação do vírus, muitos países adotaram medidas necessárias para conter a disseminação. Muitos setores foram atingidos, e impactados com as novas diretrizes, entre eles o educacional, em poucos dias o governo instruiu que as instituições de ensino paralisassem totalmente as atividades presenciais, como medida preventiva para evitar a disseminação em escala do novo corona vírus em larga escala. Esse cuidado visa orientar, tranquilizar, conscientizar e preparar toda a comunidade escolar para as ações futuras, tão logo a pandemia seja controlada, independentemente do tempo em que isso ocorrer.

Essa situação tornou-se um dos maiores desafios para a gestão escolar, pois diretores e coordenadores precisaram seguir as recomendações oficiais de saúde, continuar contribuindo para o isolamento social, mas também precisaram pensar um novo jeito de ser escola para que milhares de estudantes não fossem prejudicados. Por isso, a discussão a respeito de como funciona uma gestão faz

necessária nesse momento. Entende-se como gestão escolar a forma de administrar a escola como um todo. É necessário que as escolas criem e executem uma proposta pedagógica coerente, que saibam administrar sua equipe de profissionais e seus recursos materiais e financeiros. A gestão escolar deve se articular com as famílias, com a comunidade, e também cuidar da aprendizagem dos alunos, proporcionando meios para a sua recuperação. O termo gestão se relaciona com administração, administrar uma organização conduzindo-a para a concretização de objetivos, e o gestor deve estar sempre envolvido em situações múltiplas no cotidiano escolar, tendo que desempenhar seu papel de forma satisfatória, e a forma como será desenvolvida essa prática irá determinar o convívio entre todos os sujeitos da comunidade escolar.

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO, 2003, p. 335).

Deve também conhecer toda a atividade técnica executada dentro da escola, e com isto participar das atividades-fim:

A administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas, ao contrário, acha-se inexplicavelmente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e atos. Quando desempenha sua função, ou decide alguma coisa, o diretor é antes de tudo um educador, preocupado com o bem-estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência (DIAS, apud MENESES, 1998, p. 274).

Portanto, gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à

realização dos objetivos e metas propostas.

O termo gestão deriva do latim *gestio* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005, p. 136).

Diante do exposto, pode-se destacar que a gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

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 (LUCK, 2009, p. 23).

A gestão educativa não vem para substituir a administração escolar, mas sim para complementar e no Brasil, é determinada por orientações previstas na Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a), onde a mesma menciona o modelo democrático e participativo da administração escolar, modelo este que caracteriza a gestão educacional. Assim, o objetivo da gestão escolar é dar as instituições de ensino uma administração eficiente, ela é fundamental no processo de democratização da escola e tantos os aspectos pedagógicos quanto burocráticos são englobados.

De acordo com Luck (2007), a gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos

processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem. O artigo 12 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a) destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação e classificando assim a gestão escolar em três áreas: gestão de recursos humanos; gestão administrativa e gestão pedagógica.

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

É importante que a equipe gestora conheça os desafios que a escola apresenta, pois para (LUCK 2009) essa compreensão é um dos requisitos para o enfrentamento dos desafios da sociedade contemporânea, inclusive o que possibilita o exercício de uma boa Gestão. Em relação ao papel do Diretor, a autora menciona que “[...] é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional [...]”. (p. 17).

Frente ao exposto, como já mencionamos inicialmente surge então, uma série de questionamentos que envolvem a Educação – tanto da equipe gestora, como dos professores, neste momento em que as preocupações tomam uma dimensão maior é fundamental que os gestores escolares assumam a liderança das ações preventivas e orientadoras junto à sua comunidade escolar de modo a minimizar os riscos que já estão postos pelas autoridades constituídas, para que as atividades escolares sejam encaminhadas.

### **3 AULAS REMOTAS E OS DESAFIOS DAS UNIDADES DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

Mesmo à distância a atuação dos gestores e professores é central, e exige a necessidade de formação tecnológica dos educadores. Contudo, sabemos que mesmo em diversos estados, existe uma fragilidade do acesso à tecnologia para o atendimento das crianças, considerando que a realidade social e econômica das famílias é um dos grandes fatores da não efetivação significativa do ensino remoto em diversas regiões. É válido também lembrar que existem a falta de domínio de muitos profissionais perante as tecnologias.

A gestão escolar tem um papel importante na estruturação de uma unidade. Para (LUCK, 2009), a gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional. Além disso, o gestor tem papel fundamental na escola, pois o gestor é o responsável por conduzir a elaboração do Projeto Pedagógico, ele também acompanha e avalia a aprendizagem dos alunos, identificando falhas e acertos e assim podendo reorientar a prática pedagógica.

Obviamente que esse trabalho não é feito de forma isolada e sim democrática. O gestor promove parcerias entre equipe, envolvendo coordenadores, professores, orientadores, funcionários, até mesmo a comunidade e a família nas tomadas de decisões, quando pertinentes. Um bom gestor deve também ter um olhar para a formação continuada da equipe pedagógica, conhecer a realidade de uma sala de aula, é por isso que muitas vezes bons gestores foram antes bons professores.

Se tratando de um cargo que exige muita responsabilidade e dedicação, o gestor escolar precisa sempre estar atento, atualizado e muito bem-informado sobre tudo que possa afetar o ambiente escolar, inclusive em situações que envolvem a saúde, como na situação atual que enfrentamos de pandemia.

É importante que o gestor escolar, se mantenha atualizado de toda a situação para que assim possa agir da melhor forma possível. Em casos graves existe a necessidade de se suspender aulas presenciais, é o que acontece no nosso país. Para isso, é importante que o gestor realize o planejamento de ações que adeque sua escola ao cenário atual, e é nesse contexto que entra a discussão dos processos de ensino a distância. As tecnologias educacionais se desenvolvem de forma muito rápida e isso pode transformar a rotina do gestor escolar.

Sob esta ótica, no município de Três Lagoas, algumas normativas deram base para a continuação do trabalho nas unidades escolares. Para isso, os gestores de cada unidade tiveram autonomia para o desenvolvimento das ações partindo de algumas normativas de organização do trabalho pedagógico.

A instrução normativa 001/SEMEC 2020 dispõe sobre as orientações aos gestores escolares e equipe pedagógica acerca das atividades pedagógicas complementares à aprendizagem (APCAs) a serem enviadas aos estudantes no período de distanciamento social, essa

instrução esclarece que é responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMEC), a elaboração das APCAs e em seus artigos preconiza que, caso houvesse a continuidade da suspensão das aulas, os docentes ficariam responsáveis pelas próximas atividades aos estudantes. A mesma instrução traz as diretrizes para a direção escolar, equipe gestora e docentes, como se vê a seguir.

Art. 3º Compete à Direção Escolar estabelecer, em conjunto com a equipe pedagógica e os professores, o modo de comunicação com o estudante (se maior de idade) ou pai/mãe ou responsável (se menor de idade) a fim de garantir o envio e recebimento das atividades a serem realizadas pelo estudante no período de suspensão das aulas presenciais, conforme estabelecido em legislação.

§ 1º O modo de comunicação a ser estabelecido pode ser físico ou virtual, respeitando as condições sociais, econômicas e de acesso ao estudante, priorizando os meios de comunicação não presencial, a fim de evitar a circulação de pessoas na unidade de ensino.

§ 2º A distribuição das atividades aos estudantes e os prazos de entrega, recebimento e registro ficarão a critério da Unidade de Ensino, porém, devem ser registradas para que seja verificado o número de estudantes que tiveram acesso as atividades.

§ 3º Essa ação necessita ser monitorada e avaliada para sabermos a eficácia dessa possibilidade e a quantidade de estudantes que tiveram acesso as APCAs.

Art. 4º. Compete a Equipe Gestora (direção, especialistas e prof.ªs coordenadoras) da Unidade de Ensino:

- I - Encaminhar Atividades Pedagógicas Complementares a Aprendizagem - APCA, que foram elaboradas pela equipe pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMEC) aos docentes, para que estes disponibilizem e faça chegar aos seus alunos, respeitando as especificidades de cada Unidade de Ensino;
- II - Providenciar, caso o período de suspensão das aulas permaneça, a

solicitação aos docentes da elaboração de novas atividades que deverão ser enviadas aos estudantes e, também, acompanhar todo o processo em conformidade com as orientações emanadas pela SEMEC;

III - Acompanhar todo o processo de execução da APCA para as orientações e intervenções necessárias.

IV - Articular contato direto com a família ou responsável pelo estudante, por meio dos canais de comunicação estabelecidos pela equipe gestora, para repasse e recebimento das atividades escolares e providências docentes.

V - Acompanhar a devolução da APCA realizada pelos estudantes e garantir o processo contínuo da aprendizagem.

Art. 5º Compete ao docente:

I - Enviar as atividades elaboradas pela equipe pedagógica da SEMEC aos seus alunos;

II - Planejar e elaborar as próximas APCAs, caso o período de suspensão das aulas continue, em consonância com os documentos curriculares emanados da SEMEC (BNCC e Orientações Curriculares da REME), que deverá ser apreciada pela equipe pedagógica, levando em consideração a qualidade em detrimento da quantidade;

III - Criar canal de comunicação a fim de sanar possíveis dúvidas dos estudantes, família ou responsáveis, no que diz respeito a APCA enviada, de forma a orientar e garantir a qualidade no desenvolvimento das atividades;

IV - Arquivar a APCA para fins de comprovação da não interrupção do processo de aprendizagem dos estudantes e posterior repasse a equipe pedagógica;

Art. 6º O docente que realiza atendimento em ambiente domiciliar, AEE, assim como os professores lotados na Escola Municipal Prof. Ramez Tebet, que atuam em atividades complementares ao currículo, deverão seguir as mesmas orientações desta instrução normativa.

Art. 7º. Compete ao estudante:

I - Da Educação Infantil - participar das atividades de vivências e experiências com suas lâminas, conforme

atividades propostas;

II - Do Ensino Fundamental I (12 ao ano) - realizar as atividades propostas e registrá-las com o apoio da família, atendendo as orientações dos professores;

IV Do Ensino Fundamental II (62 ao 9) e Programa de Aceleração da Aprendizagem (PAA) realizar as atividades dos componentes curriculares propostos, atendendo as orientações dos professores e devolvê-las nos prazos estabelecidos.

Art. 8º A família ocupa um papel muito importante nesse processo provocado pelo afastamento dos estudantes do espaço escolar par causa do COVID-19. É necessário que nesse período de afastamento aconteça o fortalecimento do vínculo familiar com afetividade e disciplina.

A Família sugere-se:

I - Estabelecer um horário destinado a realização das atividades do filho(a) (estudante) enviadas pelos professores;

II- Zelar pela rotina da criança para a realização das atividades, priorizando a qualidade e, não a quantidade;

III- Lembrar o filho(a) - o estudante, que este não se encontra de férias e sim afastado da Escola ou do Centro de Educação Infantil, temporariamente;

IV - Orientar os filhos maiores para que colaborem com os irmãos menores na realização das atividades e a família permanecendo como o apoio;

V - Organizar a espaço para a realização das atividades conforme possibilidade de cada família;

VI - Estabelecer um horário para a realização das atividades, se possível no horário que a estudante estaria na Escola;

Parágrafo único. Em caso de dúvidas as famílias deverão entrar em contato com a Unidade de Ensino, respeitando a organização e os horários determinados pela equipe gestora da Unidade estabelecido em legislação.

Frente a esses aspectos o trabalho nas unidades escolares foi dividido por etapas, em que os professores nas unidades, em parceria com a coordenação elaboravam atividades complementares a aprendizagem e enviavam de forma

remota para as crianças, por meio do aplicativo Whatsapp, redes sociais, ou até mesmo deixavam disponíveis nas unidades para que os responsáveis pudessem retirar, considerando que algumas famílias não têm acesso à internet.

Diante de todo o exposto, e a necessidade de aprimoramento para a melhoria na forma de conduzir cada processo e alcançar um maior número de estudantes, a fim de evitar excluir aqueles com maiores dificuldades financeiras e acesso a tecnologias, o município de Três Lagoas por meio da SEMEC também elaborou orientações para a realização dos procedimentos quanto às APCAs elaboradas pela equipe pedagógica.

Tais orientações deverão ser desempenhadas pelos profissionais da educação envolvidos, diretamente, com o atendimento aos estudantes da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do PAA das Unidades de Ensino da REME.

Essas orientações trazem ações para os diretores escolares; equipe técnico pedagógica; docentes e também ações para a diretoria de políticas educacionais e pedagógicas.

No que tange aos diretores escolares, entre as orientações estão: o diálogo com a equipe pedagógica em grupos de whatsapp; a orientação para o fortalecimento da relação família escola quanto ao acompanhamento dos estudantes durante a suspensão das aulas; mecanismos de divulgação e de entrega das APCAs, garantindo o acesso a todos aqueles que não possuem celular, internet, impressora, de forma criteriosa, organizada e sem aglomerações; assim como a criação e a coordenação de grupos das famílias por meio de whatsapp por meio dos professores responsáveis de cada turma; a busca de equidade por meio de estratégias compensatórias aos que não tiverem acesso à tecnologia; entre outros.

Sobre a equipe técnico/pedagógica cabe articular com a direção escolar para o desenvolvimento de ações; articular com os docentes para o desenvolvimento

do trabalho, por e-mail, pelo aplicativo WhatsApp e/ou por outros canais disponibilizados pela Unidade de Ensino e que contemple todas as famílias; coordenar e orientar os grupos de whatsapp; estabelecer os horários para as comunicações com os pais; estabelecer cronogramas para os envios de atividades, de modo que elas não sejam enviadas todas de uma vez;

Os docentes são orientados a criar os grupos das famílias, por meio do aplicativo WhatsApp e/ou por outros canais disponibilizados pela escola e acessíveis aos estudantes, sendo grupos distintos, conforme as turmas pelas quais se responsabilizar; orientar os pais, os responsáveis legais e/ou os estudantes sobre a forma de organização das APCAs; Responsabilizar-se pelo acompanhamento e orientação quanto as APCAs realizadas pelos estudantes, através dos meios de comunicação definidos pela Unidade de Ensino; entre outras orientações técnicas.

Nas ações da diretoria de políticas educacionais e pedagógicas elaborar as atividades e subsidiar com sugestões a equipe técnico-pedagógica das unidades de ensinos; solicitar, receber e monitorar a equipe gestora das unidades de ensino no que se refere aos registros quinzenais e outros materiais para o acompanhamento do trabalho desenvolvido; compilar e analisar os dados recebidos das unidades de ensino, escrever relatórios e subsidiar o trabalho para a melhoria do processo do ensino remoto, entre outros.

Como se faz necessário o uso de tecnologias digitais para que sejam feitas as comunicações e elaboradas as atividades, também se faz necessário estabelecer as orientações para a utilização desses canais online de comunicação, como esclarecer que: os grupos on-line têm por finalidade trabalhar com as atividades, ou demais sugestões pedagógicas propostas pelos professores; orientar sobre as postagens de imagens, compartilhamentos, "correntes", conversas desneces-

sárias e impróprias; estabelecer um tratamento igualitário entre todos, não deixando dúvidas sem serem respondidas, tratando todos sempre pelo primeiro nome; os horários para atendimento dos grupos devem ser determinados seguindo a carga horária na escola, respondendo e auxiliando cada grupo dentro desses horários, e se atentando também para as regras gramaticais.

Sabemos que cada unidade possui sua realidade e especificidade de crianças e comunidade escolar, desse modo, pela normativa 001/2020 coube a cada unidade a autonomia para criar as estratégias de trabalho e organização escolar.

A este respeito, é crucial o apoio efetivo aos docentes na transição para o ambiente de ensino remoto, visando uma formação continuada e importante avaliar a infraestrutura e capacidade dos estudantes e professores de se adaptarem às tecnologias de ensino a distância. Portanto, o objetivo geral do trabalho é compreender como os gestores podem orientar os educadores a lidar com as novas tecnologias de ensino, e entender a importância de o gestor da rede de educação considerar a realidade local no momento de planejar quais serão as estratégias para manter o ensino remoto, salienta-se também a importância de pontuar as ações que podem ser desenvolvidas pelos gestores, como forma de apoiar professores, diretores, coordenadores pedagógicos, famílias e os mais interessados, os próprios alunos, nessa nova forma de educar que o momento atual impõe.

É um tema de relevante importância dentro da área, pois, vivemos uma situação educacional atípica, onde educadores e toda a comunidade escolar foi pega de surpresa com o fechamento das escolas, fazendo com que professores fossem demandados a exercer uma função para a qual não têm preparo. Mesmo desafiador o momento traz algumas aprendizagens, como a necessidade de se incorporar as tecnologias no dia a dia das

escolas, fazendo assim com que num caso emergencial uma transição seja feita de forma mais branda, tanto para os professores quanto para os alunos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do novo cenário atual que se apresenta, muitos gestores escolares tiveram que buscar saídas emergenciais para continuar as atividades. Principalmente, com o auxílio de suportes remotos de ensino e a introdução de novas metodologias, apoiadas em tecnologias digitais. E mesmo aqueles que possuem o acesso a essas tecnologias, existe um grande esforço de se gerenciar o tempo dentro de casa, desenvolver a disciplina, e trazer a questão da participação dos pais, que precisam conciliar suas atividades com os deveres escolares dos filhos.

Os desafios da educação nesses novos tempos são inúmeros, pois nunca tivemos na educação a necessidade, tão imediata, de adaptar as atividades escolares para o modo remoto de ensinar e aprender, num cenário onde as desigualdades do país, de cada escola e mesmo entre os alunos de uma mesma sala ficaram ainda mais patentes.

É com a soma de esforços entre a comunidade escolar (Gestores, professores, alunos e pais/responsáveis), que conseguiremos realizar um trabalho de excelência, contando com as tecnologias para o ensino à distância.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, v. 134, n. 248, Seção 1, p. 27834-27841, 23 dez. 1996a.

CAPUCHO, V. A. C. Educação em tempos de pandemia da COVID-19 abril 2020. Disponível em <<https://www.justificando.com/2020/04/07/educacao-em->

tempos-de-pandemia-da-covid-19/>.  
Acesso em: 8 ago. 2020.

DIAS, J. A. Gestão da Escola Básica. In: Meneses, João Gualberto de Carvalho. Estrutura e funcionamento da educação básica: leituras. 2. ed. São Paulo: Thomson learning, p. 274, 1998.

DIAS, R. I. R. Gestão escolar: Os processos e dificuldades do gestor escolar. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, v. 07, p. 13-20. Jun. 2019. Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/processos-e-dificuldades#:~:text=A%20administra%C3%A7%C3%A3o%20n%C3%A3o%20%C3%A9%20um,de%20suas%20decis%C3%B5es%20e%20atos>>. Acesso em: 8 ago. 2020.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estruturas e organização. São Paulo, Cortez, 2003.

LORENZONI, M. Gestor escolar: qual é o seu papel na nova escola?. Jul. 2016. Disponível em: <<https://www.geekie.com.br/blog/gestor-escolar/>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA (Três Lagoas). Instrução Normativa nº 001/SEMEC/2020, de 30 de março de 2020. Dispõe sobre a orientação aos gestores escolares e equipe pedagógica acerca das (...) Diário Oficial da Associação dos Municípios de Mato Grosso do Sul (ASSOMASUL), no dia 02 abr. 2020.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Maria Ires Brito da. Gestão Escolar: Uma Gestão democrática com a participação Familiar. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, v. 04, p. 29-48. Out. 2019. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/participacao-familiar>>.