

# O PAPEL DO GESTOR FRENTE AOS DESAFIOS DE UMA ESCOLA EM TEMPOS DE PANDEMIA: Análise sobre a educação infantil no município de Três Lagoas

Isabella Tufano Alvarenga<sup>1</sup>; Rafael Furlan Lo Giudice<sup>2,5</sup>; Cecília Souza<sup>3,5</sup>; Vanessa Ferreira Martins Silva<sup>4,5\*</sup>;

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia, Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS; <sup>2</sup> Doutor em Comunicação – UNIP; Mestre em Linguística – UNIFRAN; <sup>3</sup> Química – UFMS, Mestre em Química em Rede Nacional – UFMS; <sup>4</sup> Pedagogo – UNINTER, doutor em Comunicação – UNIP; <sup>5</sup> Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas - FITL/AEMS

\* autor correspondente: nessamartins1306@gmail.com

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo discutir o papel do gestor de duas unidades escolares os desafios que estes encontraram durante o ano pandêmico de 2020, e quais foram as estratégias e tomadas de decisões realizadas durante esse período. Para atingir os objetivos realizou-se uma pesquisa de campo, entrevistas com gestores de Centro de Educação Infantil, com menor e maior índice de evasão escolar do município de Três Lagoas. Com base nos dados colhidos, por meio das entrevistas, um dos principais desafios do gestor foi fazer com que os professores se adaptassem a tecnologia para dar aula, mudar suas metodologias e construir atividades que chamassem a atenção das crianças. Uma das coisas que chamou a atenção foi a falta de interação dos pais com a escola durante esse período. Conclui-se que houve novos desafios, além daqueles que já existiam antes para a gestão escolar durante a pandemia, principalmente, a mudança na rotina de trabalho e no atendimento aos pais e professores, também adaptação ao ensino remoto por parte de professores e suas famílias, pois em se tratando de crianças pequenas eram os pais que acessavam, fazendo com que o gestor tivesse que alterar suas práticas e renovar seu olhar para as mais diversas situações enfrentadas no ensino.

**PALAVRAS-CHAVE:** desafios; discutir; gestão; infantil; pandemia.

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo discutir a atuação do gestor escolar, buscando entender suas funções e importância para o cotidiano da escola, com

ênfase na gestão de um Centro de Educação Infantil (CEI) em meio a pandemia de COVID-19. Visa-se ao final desta pesquisa responder as questões, como se dava à atuação da pessoa responsável pela gestão da escola e quais foram as

dificuldades encontradas pela gestão e o papel do gestor nesse cenário?

Em dezembro de 2019, uma doença respiratória foi detectada na China, poucos dias depois foi emitido um alerta no mundo sobre o vírus chamado “NOVO CORONAVIRUS”, denominado COVID-19. Esse vírus apresenta uma alta taxa de contaminação, até que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de pandemia mundialmente. A doença espalhou-se pelo mundo, no ano de 2020 o Brasil foi um dos países que obteve milhões de pessoas infectadas independentemente da idade (ÁVILA, 2021).

Rapidamente as autoridades recomendaram o isolamento social e higienização para prevenção e combate a COVID-19. “As autoridades sanitárias recomendavam [...] evitar aglomerações e espaços confinados [...] Conforme o conhecimento da época, o controle de epidemias, especialmente as bacterianas, era feito com quarentenas, isolamento” (ÁVILA, 2021, p.31). Com as medidas de biossegurança sendo implantadas em todo país, os órgãos oficiais cancelaram o ensino presencial, migrando para o ensino remoto, com aulas 100% online como forma de ajudar no isolamento social. Com isso obtemos algumas desigualdades sociais no país, muitos estudantes não tinham acesso à internet, o que fazia com que não conseguissem estar presentes nas aulas e realizar as atividades propostas. “Dados do Censo Escolar 2018 mostram que 67% das escolas públicas brasileiras, em zonas urbanas e rurais, tinham acesso à Internet, sendo que 54% delas com a utilização de banda larga (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2018). (ÁVILA, 2021, p.31), esses dados demonstram o quanto o acesso a rede mundial de computadores era escasso antes da pandemia, e durante essa os números não foram melhorados.

Assim, parte-se da hipótese de que

houve mudanças no ensino devido as restrições que os protocolos de biossegurança exigiam, entre elas, o ensino remoto, o distanciamento físico entre escola, professores e alunos, com isso a falta de comunicação muitas vezes entre a instituição de ensino e os discentes e seus responsáveis. Esses problemas muitas vezes precisaram serem solucionados pelo gestor escolar, pois este deve gerenciar a instituição, tendo funções administrativas e pedagógicas. Durante a pandemia o gestor educacional teve que se adaptar mais as redes sociais trazendo para o âmbito escolar meios de comunicação para garantir o ensino das crianças.

A coordenação pedagógica tem como objetivo atuar em “[...] procedimentos destinados a reunir, a articular e a integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2008, p. 293). Um gestor pedagógico deve ter um conhecimento do contexto escolar e articular a prática e teoria dentro de uma escola.

Uma das tarefas do coordenador pedagógico é organizar a rotina de trabalho dos professores, para que possam ter tempo para se dedicar as atividades e cursos e assim adquirir mais conhecimento. Ou seja, o coordenador orienta as práticas metodológicas e o trabalho docente, suas atividades e participa de ações diárias para o melhor funcionamento de uma escola (SCHIESSL, 2017). Devido todas as questões, apontadas acima, este trabalho tem como objetivo discutir o papel do coordenador pedagógico durante a pandemia da COVID-19.

### **1.1 O papel do gestor frente aos desafios de uma escola em tempos de pandemia**

Durante a realização de estágio curricular com o tema de gestão escolar, o qual foi realizado no período de isolamento, devido à pandemia da COVID-

19, alguns pontos foram levantados, como o papel da gestão escolar, desafio do gestor durante a pandemia, principais dificuldades e adaptação ao ensino remoto. Essas perguntas são relevantes e precisam ser analisadas, o que gerou a proposta desse artigo científico.

A pesquisa abordou as dificuldades encontradas durante a pandemia da COVID-19<sup>1</sup>, por coordenadores pedagógicos de Centros de Educação Infantil (CEIs) da cidade de Três Lagoas, MS, que tiveram o maior e menor índice de abandono, evasão escolar e devolutivas de atividades durante o ano de 2020, buscando apresentar (evidenciar) um cenário de gestão pedagógica, objetivando assim, verificar práticas que foram exitosas para o andamento dos processos pedagógicos no âmbito escolar.

Os aspectos de gestão escolar, e a figura do coordenador pedagógico que realiza o gerenciamento do espaço educacional e pedagógico da escola, juntamente com a direção tem como objetivo, a aprendizagem dos alunos, a boa atuação dos professores e a construção de um bom ambiente escolar.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LUCK, 2009, p. 22).

O gestor precisa se alinhar ao processo pedagógico a partir de três bases, a escola, família e sociedade, criando diálogo, ações que visem a relação

harmônica desses pilares, além da gestão interna, apontada acima. Em determinados momentos o gestor precisa atender as demandas internas como: atendimento as necessidades básicas dos alunos, pais, colaboradores, e principalmente dos próprios professores. Para isso, o trabalho do gestor precisa ser pautado na empatia e no cuidado, é necessário desenvolver ações voltadas para bem-estar físico e mental dos profissionais docentes. Para Luck (2009, p. 84),

No exercício dessa liderança, o diretor leva em consideração, em conjunto, diversos aspectos da gestão de pessoas, a saber: motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.

Em outro momento, as ações voltam para o lado administrativo, fazendo com que esse profissional desenvolva habilidades e competências fundamentais para o processo de gestão pedagógica tais como: liderança, organização, monitoramento e a capacidade de ouvir e manifestar seu posicionamento, quando necessário. Outro ponto é o cuidado que este profissional precisa ter para alcançar os objetivos educacionais da escola, os problemas pedagógicos, o pouco tempo para a realização do trabalho burocrático, também precisa ser mencionado (LUCK, 2009).

Entre as demandas que o coordenador precisa, é de ouvir e criar soluções para as reivindicações que são propostas por alunos e professores no âmbito escolar, fazendo com que se sinta na obrigação, como educador, em ajudá-los. Em algumas situações pode se

<sup>1</sup>No final do ano de 2019 uma doença desconhecida começou a ser detectada em uma cidade chinesa, depois de algum tempo essa se espalhou para diversos países, fazendo com que em 2020 a Organização Mundial Da Saúde (OMS) declarasse o estado de pandemia. Essa doença

ficou conhecida como COVID-19, é uma doença respiratória que pode atingir todas as faixas etárias, sendo mais letal em pessoas idosas, com doenças respiratórias, hipertensos e outras enfermidades.

sentir sem poder para solucionar algumas situações problemas e assim não conseguir atingir seus objetivos pedagógicos, devido às limitações da instituição, da organização escolar e sobrecarga. (BERNARDELLI, 2007).

O gestor, também, precisa realizar o planejamento escolar com base nas propostas regulamentadas pelos órgãos competentes o sistema de ensino. Dedicando uma parte do seu tempo ao atendimento e formalidades que envolvem o seu papel dentro da escola, como cumprimento de leis e garantir que a instituição e colaboradores estejam cumprindo com os regulamentos proposto. A coordenação junto com a direção assume um papel de representar o Estado dentro do âmbito escolar e zelar pelo seu desenvolvimento no trabalho educativo escolar.

A gestão escolar na perspectiva estudada adquire sentido se sua organização e idealização se refletirem no processo de ensino-aprendizagem de modo que a equipe pedagógica e professor se comprometam com a proposta educacional da escola (BARTNIK, 2011, p. 154).

De forma resumida, as gestões escolares devem realizar o planejamento educacional, ou seja, se constitui cuidar da parte pedagógica, financeira, monitorar funcionários do âmbito escolar, professores e avaliar ações educacionais que envolvem a formação dos alunos, ter liderança, respeitando e orientando seus colaboradores (LUCK, 2009).

#### 1.1.1. Liderando em um momento pandêmico: gestão de processos e de pessoas

A pandemia da COVID-19 fez com que estados e cidades decretassem diversas restrições para o combate ao coronavírus, entre elas a suspensão de aulas presenciais, isolamento social, fazendo com que houvesse um mínimo contato entre as pessoas. Com isso

houve alterações no calendário escolar de muitas escolas e implementação do ensino remoto.

Decreto Municipal nº 054, de 19 de março de 2020, declarou situação de emergência no Município de Três Lagoas em decorrência da pandemia da COVID-19 e dispôs sobre as medidas para enfrentamento da emergência em saúde pública de importância internacional decorrente do Novo Coronavírus – COVID 19.

Devido a essas alterações a escola teve que se adaptar ao ensino remoto, trazendo alguns desafios aos professores e gestores como, as dificuldades com as tecnologias, mudar sua metodologia de ensino, não conseguir utilizar a prática que era desenvolvida em sala de aula. O professor teve que reorganizar as atividades escolares, as adaptando para que os alunos pudessem realizá-las em suas casas e muitas com a necessidade da participação dos pais, respeitando as diretrizes municipais de ensino do conteúdo proposto pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) de sua instituição (CUNHA, 2021).

Devido à necessidade de atender pais e alunos de forma remota, os gestores escolares da educação infantil precisaram criar estratégias diversificadas, tais como grupos de *WhatsApp*, reuniões online e uso de plataformas de ensino. Tudo isso para possibilitar a comunicação e o envio de comunicados e atividades escolares. Assim como tiveram que orientar e motivar os professores sobre o uso dessas estratégias em suas aulas (CUNHA, 2021).

Muitos professores gravaram vídeos explicando como os pais deveriam auxiliar os filhos nas atividades, no entanto não era obrigatório que estes filmassem a realização destas tarefas (CUNHA, 2021). Ainda segundo a pesquisa de Cunha (2021), os pais poderiam também ir até a escola buscar as

atividades impressas para realizarem com seus filhos em casa e depois devolvê-las na escola.

Em outro ponto, os pais também tiveram dificuldades com o ensino à distância, muitos trabalhavam e não tinham tempo para desenvolver as atividades, as crianças não tinham interesse em realizar as tarefas, muito porque não associavam sua casa como lugar de estudo, que antes era atribuído apenas ao ambiente escolar, sentindo-se que estavam de férias (OLIVEIRA, 2020).

Ainda sobre as dificuldades apresentadas pelas famílias, cabe ressaltar que foi que alguns pais não eram alfabetizados, fazendo assim com que não conseguissem desenvolver as atividades com seus filhos. Um ponto importante também foi a falta de acesso à internet, e algumas famílias tinham apenas um celular, notebook para compartilhar entre seus membros, e outras não tinham dispositivos para ou com acesso à internet (OLIVEIRA, 2020).

## 2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo compreender a atuação de um coordenador escolar na organização da educação infantil em tempo de pandemia de Covid-19. Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, será necessário realizar revisão bibliográfica sobre gestão escolar, educação e pandemia, além de realizar entrevistas com gestoras educacionais de Centros de Educação Infantil da cidade de Três Lagoas/MS.

## 3 MATERIAL E MÉTODOS

Para atingir esses objetivos utilizou-se de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa a qual visou explorar o conteúdo dos dados coletados

por meio de pesquisa de campo.

Neste trabalho, realizou-se entrevistas com duas pessoas que atuavam na gestão escolar de Centros de Educação Infantil, entre abril de 2020 a dezembro de 2020, na cidade de Três Lagoas. Para a elaboração deste trabalho, foi executada uma pesquisa bibliográfica, para introdução ao assunto e, como forma de aprofundar o tema, foi realizada uma pesquisa de campo com dois cenários diferentes, o que possui o menor e o maior índice de evasão escolar no Município de Três lagoas/MS. Essa evasão foi medida pelo número de entrega das atividades.

## 4 RESULTADOS

Por meio do Gráfico 1 conseguiu-se identificar a evasão escolar em determinadas instituições durante o período de pandemia da Covid-19, em 2020. Nesse período as escolas precisaram se transformar em um local de acesso físico, mas também virtual, se adaptando as tecnologias, sendo um grande desafio para todos. Com o ensino à distância a entrega das APCAS (atividades) foi um meio de avaliar a presença e participação das crianças nas atividades escolares.

Conforme os dados abaixo fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Três Lagoas (SEMEC)<sup>2</sup>, o Centro de Educação Infantil (CEI) com menor índice de evasão escolar não teve a participação de somente sete crianças, já o com maior índice de evasão teve 192 crianças sem entrega de atividades, e a participação de 60 alunos, de 252 matriculados.

Os gestores das duas escolas (CEI 1 e CEI 19 – maior e menor índice de evasão escola) citaram a falta de interação dos pais com a escola, porque

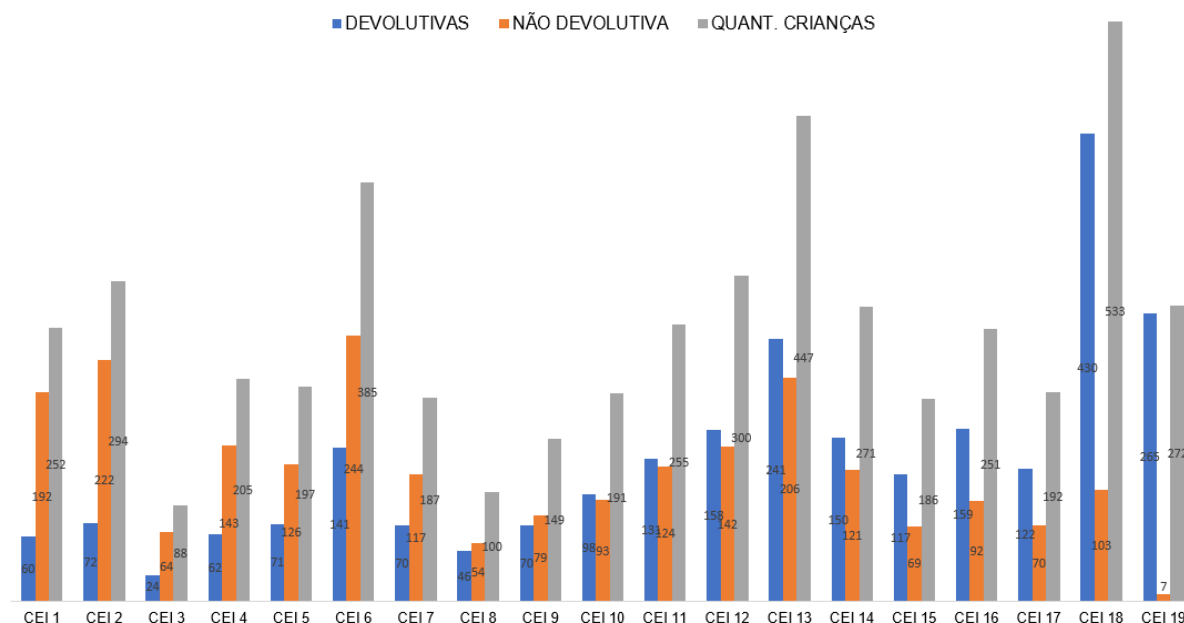
<sup>2</sup> Por determinação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Três Lagoas, as informações contendo os nomes dos Centros Infantis,

não foram autorizadas para a divulgação, toda via, os dados encontram-se disponíveis para consulta na própria SEMEC.

muitos não tinham tempo para fazer atividades com os filhos por conta do trabalho, a dificuldade com as tecnologias e

alguns terem dificuldades em realizar atividades com seus filhos.

**Gráfico 1. Relação de devolutivas e não devolutivas de APCAS – Três Lagoas/MS – Ano 2020.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Todas as dificuldades ocorridas na pandemia, sejam elas de professores, alunos e pais, precisaram ser sanadas pelos gestores. Para solucionar alguns desses desafios o gestor precisou primeiro conhecer a realidade social de seus alunos, para assim tomar um posicionamento. Além disso, houve a necessidade de que esse se atualizasse e passasse por treinamento sobre o ensino a distância, com isso tendo a possibilidade de orientar seus docentes a respeito dessa forma de ensino. Outra ação do gestor foi de proporcionar aperfeiçoamento para os professores na organização e gestão das atividades enviadas aos alunos (FREIRE; DIÓGENES, 2020).

## 5 CONCLUSÕES

Dessa forma, com base nas leituras e nas entrevistas realizadas, foi possível observar que os gestores tiveram muitas dificuldades, dentre elas, a mais

citada por ambos foi a dificuldade em trabalhar com as novas tecnologias e todas as demandas que a mudança na forma de trabalho apresentou ao cotidiano dos coordenadores, que tiveram que passar a atender mutuamente os pais e professores que também estavam aprendendo a lidar com a tecnologia. Essa mudança no método de trabalho, aulas remotas, impactou diretamente no resultado sobre evasão e permanência dos alunos.

Foi citado também, pelos dois coordenadores, que conheceram de perto a realidade de alguns alunos, como a fome, violência, abandono, perda de familiares e problemas emocionais, e a partir disso mudaram suas estratégias de trabalho, e reaprenderam a lidar com os pais, por conta de suas dificuldades e necessidades. Podemos concluir que a pandemia trouxe muitos desafios para a gestão escolar, no entanto novas possibilidades de olhar para a educação, alunos, professores, pais e funcionários também foram possíveis, levando maior

empatia e trabalho em equipe para o ambiente escolar.

## REFERÊNCIAS

AVILA, L. R. A pandemia de 2020 e a escola: análises sobre autonomia de estudantes em uma Escola da rede pública do Estado de Minas Gerais. 2021. 198 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

BARTNIK, H. L. S. Gestão Educacional, Editora Intersaberes, CURITIBA, 2011.

BERNARDELLI, M. O. R. A formação continuada dos professores e a qualidade do processo ensino – aprendizagem. 2007.

COSTA, L. M. C. da; MERCHAN-HAMAN, E. Pandemias de influenza e a estrutura sanitária brasileira: breve histórico e caracterização dos cenários. Revista Pan-Amazônica Saude, Ananindeua, v. 7, n. 1, mar. 2016. Disponível em: <[http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2176-62232016000100002](http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-62232016000100002)>.

CUNHA, F. L. D. O desafio da mudança

estratégica na gestão imposta pela pandemia, Rio de Janeiro, 2021.

FREIRE, J. G; DIÓGENES, E.N. O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia. Alagoas, 2020.

INSTITUTO, A. As principais consequências da pandemia na educação. São Paulo, 2022.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, H. Dimensões da gestão e suas competências. Curitiba: Editora positivo, 2008.

OLIVEIRA, J. M. M. D. As dificuldades docentes em tempos de pandemia. São Paulo, 2020.

SCHIESSL, M. O. Gestão da educação infantil e a coordenação pedagógica: diretrizes para a formação continuada do coordenador pedagógico. 2017. 115 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Erechim, 2017.