ISSN: 2358-8829

OS GESTORES NA ESCOLA PÚBLICA NA PÓS PANDEMIA DESAFIOS E ENFRENTAMENTOS

Mônica de Fátima Guedes de Oliveira [1]

INTRODUÇÃO

O mundo vivenciou, uma experiência ímpar, com a propagação do coronavírus, mas conhecido como o covid-19. Travar uma batalha com esse ser invisível, foi uma situação muito difícil, porque toda a humanidade foi afetada, e como consequências tivemos que conviver com o isolamento social, uma vez que as pessoas deveriam ficar isoladas, um número elevado de perdas humanas, e um afastamento que não sabíamos quando voltaríamos a normalidade. No Brasil perdemos mais de 700 mil pessoas, dentre essas pessoas, perdemos amigos, parentes, pessoas de nosso convívio.

A Sociedade teve que se adequar a uma nova forma de relação, passamos a nos vê e a se comunicar on-line. As pessoas iniciaram uma nova forma de convivência, com o isolamento social, o uso de máscara facial foi obrigatório para todas as pessoas, o uso excessivo do álcool em gel, o afastamento social, ou seja, uma realidade totalmente fora dos padrões normais.

Um espaço que teve que se reinventar e que mostrou claramente as desigualdades que assolam o nosso país. A escola como espaço de socialização, foi se tornando distante e inacessível a princípio, com o distanciamento social. As portas tiveram que ser fechadas e alunos, professores tiveram que ficar reclusos em suas casas. Inicialmente, atordoados sem compreender o que acontecia, até termos paulatinamente o conhecimento do que estávamos enfrentando.

Diante desse quadro como ficou a participação do gestor escolar diante dessa problemática? Como redefiniu suas ações, porque de um lado se encontrava a pandemia, por outro os professores, os alunos, os pais dos alunos e a comunidade em torno da escola.

[1] Professora da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, guedesdefatimamonnica@yahoo.com.br

ISSN: 2358-8829

As Secretarias de Educação e demais órgãos ligados a educação, aos poucos buscaram saídas institucionais, para que os professores retomassem o seu trabalho e consequentemente o contato com seus alunos. Nesse intuito, foram implantadas as aulas remotas, onde o aluno poderia ter contato via on-line com o seu professor e com os conteúdos escolares. Em alguns casos, os municípios optaram por produzir e reproduzir o material didático pedagógico entregue semanalmente ou mensalmente para as famílias.

Quem estava afrente dessas ações e era o responsável direto, era o gestor, estava presente nas escolas, ou seja, na linha de frente. Passados alguns anos dessa experiencia trágica, retornamos as escolas com o intuito de investigar como e de que forma, hoje o Gestor esta fazendo e revendo as suas ações, no período pós pandêmico.

Como Objetivo deste estudo, buscamos, estudar a forma como os gestores estão desenvolvendo seu trabalho na escola no período pós-pandemia. Optamos por uma pesquisa qualitativa e que foi realizada em uma escola pública.

Como Fundamentação teóricos, trazemos: No aporte teórico trouxemos CORDEIRO (2021), LUCK (2010), PERES (2020), dentre outros. Como caminho metodológico optamos por uma abordagem qualitativa, e o questionário como instrumento de coleta dos dados, aplicado ao gestor

A Pesquisa científica foi realizada em um município, no Estado da Paraíba, tendo como sujeitos 01 gestor que atua na escola pública municipal, das series iniciais no município.

Optamos por um Estudo de caso. A partir dos dados coletados constatamos que os gestores compreendem que o período da pandemia trouxe uma lacuna muito grande na escola

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo consiste em apresentar como e de que forma o gestor desempenhou as suas atividades frente a uma escola pública. Optamos por uma Pesquisa de cunho qualitativo que de acordo com Minayo (2001, p.22): A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que

corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como instrumento de pesquisa utilizamos o questionário, que permitiu analisarmos.

A Pesquisa científica foi realizada com 01 gestor que atua na escola pública municipal, das series iniciais no município do Estado da Paraíba.

REFERENCIAL TEÓRICO

Dentro do processo na escola, o papel do gestor é fundamental no desenvolvimento e na eficácia da escola. Diante desse contexto, o gestor escolar é a figura central, e exerce influência significativa na condução e no redirecionamento da escola.

É importante identificar como foi importante o papel do gestor no período da Pandemia e da Pós -pandemia na instituição escolar, onde se destacou, as suas responsabilidades, os inúmeros desafios e impacto decorrente da pandemia, suas ações diante das soluções educacionais, dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar. Ferreira (2001) define o que representa a gestão da seguinte forma:

> "gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel". Deste modo, podemos relacionar a gestão com outros conceitos, como administração, decisão, organização e direção. A gestão é um processo que estará sempre em pleno desenvolvimento, que pode vir a falhar, mas que garante constante.

Diante da real situação em que o próprio gestor se tornou uma profissão de risco, porque precisava, de acordo com Valerian (1993 apud SANTOS, 2014, p. 33),

> (...) provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local.

Para que isso acontecesse foi implantado ações que pudessem direcionar o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem.

> Assim, gestores(as) passaram a lidar além dos desafios colocados no período anterior à chegada do Coronavírus, com as dificuldades de inovar-se para que sua comunidade se mantivesse com um vínculo escolar. Fazendo com que o isolamento do momento fosse minimamente proveitoso para todos(as), auxiliando os(as) profissionais da instituição e sua comunidade externa a vivenciar o momento sem esquecer-se dos princípios que a instituição na sua singularidade possui (PERES, 2020, p. 24).

O gestor iniciou o processo de coordenar todos os segmentos escolares como afirma Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 335), indicam que: [...] 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.

Não podemos deixar de explicitar do trabalho de todos os segmentos da escola, e o quanto foi importante o trabalho dos docentes que tiveram que se reinventar e na maioria das vezes trabalharam muito além do que o habitual, pois precisavam preparar e organizar suas aulas dentro do modelo do ensino remoto.

> A gestão escolar se depara agora com um processo tecnológico que já estava em curso antes da pandemia, a inserção dessas tecnologias educativas, entretanto, vem expondo 41 a falta de estrutura vivenciada pela maioria das escolas dos municípios brasileiros, além disso, não é oferecido aos professores formação adequada para que eles possam utilizar essas ferramentas, fazendo com que o trabalho docente fique ainda mais complicado. (SILVA, 2021, p. 36).

Na pós pandemia coube ao gestor redirecionar as suas ações, em virtude de que os professores, os alunos todos retornariam ao convivo na escola, em suas salas de aula, em todos os espaços educativos.

> O gestor precisou considerar a ausência de profissionais do grupo de risco, a organização de regras de distanciamento social e a intensificação dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelas autoridades sanitárias. Todas essas questões tiveram como objetivo minimizar os possíveis riscos de contaminação e garantir a detecção precoce de sintomas da Covid-19, a um de assegurar a segurança dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar (Peres, 2020).

E de que forma chegariam essas pessoas, na escola. Com a pandemia teríamos pela frente uma situação de pessoas com problemas psicológicos, sequelas oriundas da pandemia.

De acordo com Luck:

> A Autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona a instituição para que promovam mudanças urgentes e

> consistentes, em vista daqueles responsáveis pelas ações, devem do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e de forma efetiva, a fim de não se perder o momento de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por essas mudanças. Mas acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política e formadora, para que se desenvolva o sentido da cidadania e de responsabilidade social de todos, pelos destinos das organizações em que atuam e das quais são usuários. (LUCK, 2010, p.62).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de identificar de que forma os gestores atuaram frente a pandemia de 2019, trazemos alguns pontos que foram levantados de acordo com a resposta do gestor, de acordo com a fala abaixo:

Questão 1- O gestor na pandemia do Covid-19

> "Enquanto gestor escolar, durante a pandemia, tivemos muita dificuldade para acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, pois durante o período adotou-se o ensino remoto e o monitoramento exigiu mais qualificação e preparação por parte da direção da escola. Um espaço neutralizado, porque saímos de uma rotina presencial para uma metodologia a distância. Durante a pandemia inúmeros desafios surgiram, uma vez que o publico da escola é bem mistificado, alguns alunos possuíam celular e internet para realizar as atividades. Outros não tinham equipamentos, nem espaço em suas casas para administrarem as atividades impressas. Enfim, aprendemos a acompanhar os estudantes com mais flexibilidade, distancia e proximidade ao mesmo tempo. Flexibilidade como uma forma de compreender as diferentes realidades e o misto do público-alvo que vai desde a renda do núcleo familiar, a desestrutura familiar e de sobrevivência dos estudantes. Distancia, por que alguns alunos não faziam as atividades por falta de equipamento, internet e por diversas vezes realizamos visitas porta a porta e a entrega de atividades quinzenais e mensais. E proximidade por que acompanhamos o quanto a realidade de alguns alunos é dura, a falta de renda foi um ponto de sensibilização da equipe gestora e isso nos comoveu durante todo o período. Só quem sabe a necessidade de estar na escola, ter as refeições garantidas, sabe o quanto isso fez falta durante a pandemia. Mesmo com a entrega das cestas básicas, muita coisa faltava."

Uma das questões levantadas pelo gestor foi com a relação ao acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, uma vez que o ensino passou a ser remoto, e os alunos não poderiam esta presencialmente nos espaços da escola, em virtude do distanciamento social. Segundo Moreira; Henriques e Barros (2020, p. 352),

> [...] a suspensão das atividades letivas presenciais por todo o mundo gerou a obrigatoriedade dos professores e estudantes migrarem para a realidade

> online, transferindo e transpondo metodologias e práticas pedagógicas típicas dos territórios físicos de aprendizagem, naquilo que tem sido designado por ensino remoto de emergência

Por esse motivo optou-se pelo ensino remoto, como Santana e Sales (2020, p.82), explicitou:

> o ensino remoto é uma alternativa emergencial e pontual adotada, ainda que não nominalmente muitas vezes, por instituições de ensino para tentar que o vínculo pedagógico não seja rompido totalmente. Tem sido desenvolvido no Brasil das mais diversas formas, com a mediação de tecnologias digitais ou não digitais.

A segunda problematica levantada foi a desigualdade social, onde tinhamos alunos que não conseguia concluir as suas atividades e trabalhos, por causa da falta de equimentos, de internet, notebook.

> Nesse cenário, em que as novas dinâmicas transformaram a sala de aula física em sala de aula virtual, é preciso reconhecer que há muitas carências no que diz respeito ao acesso a equipamentos adequados para que professores e estudantes da escola pública possam efetivamente vivenciar um ensino e aprendizagem com qualidade e para todos. Além das faltas materiais, o ensino remoto traz uma nova perspectiva de ensino em que estudantes e professores precisam de apoio para lidar com ansiedades e incertezas tão recorrentes no mundo em pandemia FREIRE; DIÓGENES, 2020, p.7).

E a terceira questão foi a da falta da merenda da escola, e que como solução, faziamos a distribuição de refeições gratuitas,e a entrega de cestas basicas para auxiliar as familias.

> Nessas circunstâncias – numa crise sem precedentes –, em que muitas escolas possuem condições precárias, em que se acirraram ainda mais as desigualdades sociais, a educação é impactada de forma que seu fim não é pela humanização, é pela sobrevivência, em que só os mais ricos vão se beneficiar com suas tecnologias de ponta, enquanto restará à classe desfavorecida uma luta desigual, e daí o chamado darwinismo educacional (grifo nosso), onde só os mais preparados conseguirão auferir melhores notas e alcançar o mercado de trabalho (SOUSA; BRAGANÇA; ZIENTARSKI, 2021, p. 150).

Questão 2. O Gestor referente ao processo Pós-pandemia do Covid -19:

> “observou-se a vulnerabilidade dos estudantes, quando tratamos sobre o processo ensino aprendizagem. A defasagem na aprendizagem elevou os índices de negatividade e o próprio estudante se apresentava desmotivado. Havendo necessidade de acompanhamento psicológico e identificou um elevado número de adolescente com crises de ansiedade, desequilíbrio das emoções. Muitos deles tímidos e com um mundo paralelo ao presencial. A pandemia fez com que os estudantes criassem vínculos virtuais e isso ficou evidente quando os mesmos

> sentiram dificuldade de socialização no período pós pandemia. Cabe a gestão da escola, oferecer acolhimento e tratar essa dificuldade com naturalidade e buscar junto com a equipe pedagógica, caminhos que pudessem colaborar com a reinserção dos estudantes nas metodologias ativas da escola. Dito isso, observou-se também que após a pandemia os adolescentes passaram a ver a escola como algo secundário, desmerecendo a necessidade de estudar e ignorando muitas vezes, o que é trabalhado em sala de aula. (Gestor,2026)

O primeiro ponto levantado foi que detectamos uma grande vulnerabilidade dos estudantes, com um grau elevado na defasagem da aprendizagem, e uma grande desmotivação. Essas questões nos faz perceber que os alunos com certa dificuldade finaceira que é a maioria dos alunos que frequentam as escolas publicas.

O segundo ponto foi que os alunos a serem isolados do convivio presencial de seus amigos, tiveram que se reinventar e criar laços de amizades virtuais, que de acordo com o gestor:

> Surgiram nesse período gamers, novas profissões, influenciadores. Então, temos uma escola antes da pandemia. Uma escola baseada no contato físico, na expressão e na utilização das reações pessoais para uma aprendizagem eficaz. E uma escola pós pandemia, na qual o estudante se ver numa posição de construtor do conhecimento. Ele passa a ser um autodidata, organizando sua rotina de estudo e enxergando inúmeras possibilidades de aprendizagem.(Gestor,2026)

Houve a necessidade de se buscar platafomas para redirecionar o processo de ensino e aprendizagem, atraves do Google meet, de metodologias alternativas, do celular, do notebook e da Internet.

> O núcleo gestor tornou as aulas pelo Google Meet obrigatórias. A diretora enviou [uma] Lei que, supostamente, me obrigaria a participar de reuniões por Google Meet, pelo meu WhatsApp. Pais de alunos extremamente grosseiros com áudios em grupos de WhatsApp que difamam a imagem como profissional". (ZIENTARSKI, SOUSA E MARTINS, 2021, p. 1018)

Na concepção do gestor, encontramos a diferença na postura dos alunos, na pandemia e na Pós pandemia, onde se faz ;

> Então, temos uma escola antes da pandemia. Uma escola baseada no contato físico, na expressão e na utilização das reações pessoais para uma aprendizagem eficaz. E uma escola pós pandemia, na qual o estudante se ver numa posição de construtor do conhecimento. Ele passa a ser um autodidata, organizando sua rotina de estudo e enxergando inúmeras possibilidades de aprendizagem. (Gestor , 2026)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da problemática humanitária do Covid -19, houve a necessidade, de se mudar a forma de ter um novo perfil na maneira de ensinar. A Gestão, na figura do gestor,

ficou encarregada de direcionar as ações, com isso tivemos de mudar a nossa rotina, deixando de ser presencial para ser remota.

E com essa mudança, tivemos que nos reinventar e replanejar as nossas aulas. Usando as ferramentas que estão disponíveis para que o processo de ensino-aprendizagem acontecesse.

Tudo mudou, a forma de ensinar e principalmente as relações entre as pessoas que precisaram se distanciar, sem nenhum contato físico. O gestor teve que ficar na linha de frente na escola, apesar de inúmeras dificuldades.

A escola passou a buscar novas metodologias para sanar o distanciamento social e foram surgindo alternativas de materiais e possíveis metologias como a disponibilização de PDFS para estudo, o uso do celular como instrumento de trabalho em sala de aula, fonte de pesquisa e aproximação dos professores, estudantes e outras escolas, por meio do GOOGLE MEET. Além disso, metodologias inovadoras foram introduzidas no cotidiano da escola como Kahoot, dentre outros aplicativos.

Constatamos que no processo da Pós - Pandemia, os desafios persistiram, porque agora teria o retorno presencial nas escolas, e tivemos o retorno com alunos com muitas dificuldades de aprendizagem, alunos com crises de ansiedade, medo, havendo a necessidade de acompanhamento psicológico, professores também que precisam de apoio também. Ou seja, todos retornaram, mas diante de uma nova realidade, ninguém retornou igual.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 6 ed. São Paulo, - Cortez, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003

LUCK, Heloisa. Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão – volume II).

MOREIRA, José António Marques Moreira; HENRIQUES, Suzana; BARROS, Daniela. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. Dialogia, São Paulo, n. 34, p. 351-364, jan./abr. 2020. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=dialogia&page=article&op=view&path%5B%5D=17123&path%5B%5D=8228. Acesso em: 10 out. 2026.

MINAYO, Maria Cecília De Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitada, 2011.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia new challenges of school management and classroom in pandemic times. Revista de Administração Educacional, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

SANTANA, Camila Lima Santana e; SALES, Khatia Marise Borges. Aula em casa: educação, tecnologias digitais e pandemia COVID-19. Interfaces Científicas - Educação, v. 10, n. 1, p. 75–92, 2020.

SANTOS, M. N. dos., ALVES, F. C.; ARRAES, A. V. A. Gestão escolar no contexto pandêmico. Ensino em Perspectivas, 2(4), 1–12, 2021. Disponível em: https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6069. Acesso em: 11 fev 2022.

SILVA, G. da; SILVA, A. V. da; GOMES, E. P. da S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. Jornal de Políticas Educacionais, [S.l.], v. 15, jan. 2021. Disponível em: . Acesso em: 17 fev 2026

ZIENTARSKI, C.; SOUSA, E. M. O.; MARTINS, I. C. C. Trabalho docente em tempos de pandemia: a realidade vivenciada por professores e equipes gestoras de instituições de ensino da região metropolitana de Fortaleza/CE. Revista Educação e Políticas em Debate, 10(3), 1012–1036, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.14393/REPOD-v10n3a2021-62165. Acesso em: 10 fev 2026.