**UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE GARANHUNS-PE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

**Tayna Bradley Silva**

E-mail: tayna\_bradiley@hotmail.com

**Resumo:** Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar a gestão de uma escola da rede Municipal de Garanhuns-PE, com vistas a compreender a rotina, dificuldades e o atendimento aos pais e alunos durante a pandemia da Covid-19, sem perder de vista os desafios da gestão escolar antes da pandemia. Lançamos mão da abordagem qualitativa (MINAYO, 2002), pois os elementos observados não puderam ser quantificados. Com o intuito de conhecermos mais o assunto em tela, realizamos levantamento bibliográfico (FONSECA, 2002). A perspectiva do estudo de caso (FONSECA, 2002) também foi empregada para compreender o objeto em foco. Em relação aos instrumentos de coleta de dados, utilizamos o questionário (GIL, 1999), o qual foi enviado via whatsapp. Na análise dos dados utilizamos a perspectiva da análise de conteúdo ( BARDIN, 1977). Os resultados obtidos demostraram que a rotina dos gestores se tornou mais intensa. Os principais desafios é garantir a aprendizagem dos discentes e dar suporte aos professores e pais de alunos. O atendimento aos pais e alunos se complexificaram devido ao distanciamento social e novas metodologias tiveram que ser adotadas. Acreditamos que esse estudo poderá contribuir com pesquisas no campo da gestão escolar e se pensar estratégias futuras para que os entraves encontrados sejam superados.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; atendimento; rotina; desafios.

**AN ANALYSIS ON THE SCHOOL MANAGEMENT OF A SCHOOL IN THE MUNICIPALITY OF GARANHUNS-PE DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

**Abstract:** This work was developed with the objective of analyzing the management of a school in the municipal network of Garanhuns-PE, with a view to understanding the routine, difficulties and assistance to parents and students during the Covid-19 pandemic, without losing sight of the challenges of school management before the pandemic. We used a qualitative approach (MINAYO, 2002), as the elements observed could not be quantified. In order to know more about the subject at hand, we carried out a bibliographic survey (FONSECA, 2002). The case study perspective (FONSECA, 2002) was also used to understand the object in focus. Regarding data collection instruments, we used the questionnaire (GIL, 1999), which was sent via whatsapp. In data analysis we used the perspective of content analysis (BARDIN, 1977). The results obtained showed that the managers' routine became more intense. The main challenges are to ensure student learning and support teachers and students' parents. The service to parents and students became more complex due to social distance and new methodologies had to be adopted. We believe that this study can contribute to research in the field of school management and think about future strategies so that the obstacles found are overcome.

**Keywords:** School management; attendance; routine; challenges.

**1 INTRODUÇÃO**

Sabemos que existem diversos desafios para que a gestão escolar funcione plenamente, entretanto, esses desafios já conhecidos se somam agora com o novo contexto da pandemia da COVID-19, nesse sentido, este artigo teve como objetivo geral analisar a gestão de uma escola da rede Municipal de Garanhuns-PE, com vistas a compreender a rotina, dificuldades e o atendimento aos pais e alunos durante a pandemia da Covid-19. Isso foi possível a partir dos relatos da gestão escolar. Para isso, lançamos mão do questionário, realizado via whatsapp, através de mensagens digitadas. Nosso campo de pesquisa, foi a escola municipal Jaime Luna.

Segundo a LDB (lei Nº 9.394/96), “as instituições públicas que ofertam a educação básica devem ser administradas com base no princípio de gestão democrática”, a gestão escolar democrática surge como uma conquista muito importante dos movimentos populares. O período de reabertura democrática, que sucedeu a ditadura militar, se deparou rapidamente com a crise do capitalismo, que teve início nos anos 1970. Essa crise fez com que o modelo de produção fordista/taylorista entrasse em declínio. Outro modelo foi colocado em prática, para que o capitalismo tivesse continuidade. Sobre isso Drabach e Mousquer (2009, p.273) afirmam que:

iniciou-se um processo de reorganização do sistema ideológico, político e de reprodução do capital. As expressões mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a redução do estado no controle da economia, e a adoção do padrão de acumulação flexível, através do modelo de produção toyotista, com vistas ao crescimento da taxa de lucro.

Esse modelo passa a introduzir no seu vocabulário nomenclaturas que se confundem com o projeto democrático de sociedade, como, por exemplo, a “participação”, “autogestão” e “trabalho em equipe”, termos usados agora no mundo do trabalho e também no ambiente escolar. Esses termos mudam de sentido, uma vez que o projeto neoliberal se apropria deles, é necessário estarmos atentos a essas armadilhas.

Entendemos que uma gestão escolar democrática deve pautar a participação efetiva e conjunta dos professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e os demais funcionários, para que se possa construir uma escola plural, a partir do diálogo e participação. Para isso, a gestão deve trazer à tona a importância de cada um nesse processo. A escola deve ser responsável pela transformação social dos indivíduos, e não pela manutenção do status quo vigente.

Com o intuito de trazer a tona os principais desafios da gestão escolar durante a pandemia da Covid-19 nos subsidiamos em outras pesquisas realizadas sobre a mesma temática. Em pesquisa realizada por Ribeiro e José (2020), verificou-se que os principais desafios dos gestores escolares durante a pandemia, refere-se a carga horária exaustiva com média de 9 a 10 horas diárias, somada as atividades domésticas, dificuldades de natureza institucional, como mudanças de prazos constantes, solicitações de última hora e pressão para atingir resultados e metas. Outra dificuldade da gestão se refere ao oferecimento de aulas remotas, visto que, a maioria dos estudantes não têm acesso à internet, equipamentos ou aparelhos eletrônicos. Alguns gestores apontaram para a falta de capacitação para uso das plataformas e também dificuldades com a supervisão de ensino, professores, alunos, pais e até mesmo com a própria equipe gestora. Problemas de natureza psíquica, como estresse, cobrança, sobrecarga de trabalho, sentimento de impotência, desmotivação para manter a qualidade de trabalho, dificuldades em manter o engajamento dos estudantes e professores, busca por terapia e até mesmo, uso de medicamentos psiquiátricos.

Diante do exposto, podemos dizer que, esta pesquisa poderá contribuir com trabalhos que se debruçam sobre as principais dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto e as dinâmicas de trabalho dos profissionais da educação durante a pandemia.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

**2.1 Os desafios e características da gestão escolar no contexto atual da pandemia**

 O papel do (a) gestor (a) escolar é fundamental na construção de uma escola preocupada em garantir as condições necessárias para o bom funcionamento das atividades curriculares e pedagógicas pautadas na democracia, como bem explicita a Constituição Federal de 1998 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96). De acordo com Ribeiro e Andrade José (2020), a gestão escolar é:

[…] responsável pela articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, como as relações entre professores, alunos e funcionários. Seu papel é mais que apenas um administrador, ele é um agente articulador responsável pelo bem-estar da comunidade escolar, deve ter a habilidade de equilibrar o papel administrativo político com o pedagógico, de modo que um não se sobreponha ao outro. (RIBEIRO; ANDRADE JOSÉ, 2020, p. 7)

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 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.

Segundo nosso referencial teórico, o ensino remoto também vem mostrando as desigualdades entre os estudantes da escola privada e pública. Muitas crianças da escola pública não têm acesso aos materiais tecnológicos necessários, nem mesmo a internet de qualidade. Junto a isso, tem-se, muitas vezes, ambientes familiares conturbados, falta de alimentação e falta de saneamento básico. Esses fatores de risco, colocam as crianças da escola pública em situação de total desvantagem educacional em relação às crianças da rede privada que contam com uma situação social mais confortável. Todas essas problemáticas estruturais e sociais de professores e alunos da escola pública devem estar sendo acompanhadas, obviamente pelo Estado, mas também pela gestão escolar (RIBEIRO; ANDRADE JOSÉ, 2020).

É a partir do conhecimento da realidade social, a qual a escola está inserida, e da escuta atenta, por parte da gestão escolar, que se pode amenizar esses problemas pedagógicos vivenciados durante a pandemia, promovendo situações adequadas para que professores e estudantes possam desenvolver suas atividades de modo que a aprendizagem dos discentes não sejam completamente prejudicadas. Na pandemia, as ações da gestão escolar devem estar focadas em:

Proteger os alunos e funcionários de contaminações, não apenas suspendendo as atividades escolares, mas criando canais de comunicação para orientá-los sobre medidas preventivas a serem adotadas nas suas casas e após o retorno das aulas; Fortalecer a resiliência da comunidade escolar face aos riscos demandados pela pandemia; Estreitar os canais de comunicação com a comunidade escolar para a conjugação de esforços coletivos e coordenados das partes interessadas, tendo em vista o levantamento de problemas que podem surgir após o retorno das aulas e o estabelecimento de um plano de ação com a participação de todos os envolvidos; Planejar a continuidade das ações educacionais e sanitárias, sob o ponto de vista administrativo e pedagógico, a partir da análise do cenário atual e as perspectivas futuras, como por exemplo trabalhar o conteúdo de forma flexível, utilizando canais de comunicação virtuais e seguindo as orientações emanadas das instâncias superiores; Comunicar a comunidade escolar sobre as medidas adotadas pela gestão escolar para auxiliar estudantes e profissionais da educação nas suas dúvidas em relação à rotina escolar interrompida e o que será feito após o retorno das atividades da escola (SEBRAE, 2020, p.5)

 De acordo com o nosso referencial teórico, observamos que para além dos problemas postos pela pandemia da Covid-19, a gestão escolar continua com um de seus principais entraves que é a efetivação da gestão democrática (GADOTTI, 1997). Esse entrave ocorre a partir do momento em que é retirada a autonomia das instâncias colegiadas ou no processo de escolha do gestor da escola, interrompendo assim o exercício democrático e os mecanismos de participação. Isso ocorre devido a nossa cultura de autoritarismo arraigado. Existem outros obstáculos para se instaurar um processo democrático. Segundo Gadotti (1997, p.36) esses obstáculos são:

a) a nossa pouca experiência democrática;

b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planear e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases;

c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;

d) o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional;

e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade politica no campo educacional.

 Para superar esses obstáculos, retomamos ao pensamento de Freire (1998), ou seja, é necessário ter autonomia, participação e desenvolvimento da consciência crítica. A partir daí vemos a importância de uma gestão escolar verdadeiramente democrática, onde todos devem ser escutados e respeitados. A consolidação da gestão democrática é fundamental para se alcançar qualidade na educação, como determina o artigo 206 da Constituição Federal Brasileira, bem como o artigo 3º inciso VIII da LDB. Vale destacar que os discursos assumidos pelos gestores das escolas geralmente são favoráveis à gestão democrática, no entanto, sabemos que muitos gestores reproduzem práticas autoritárias, inclusive alguns não são escolhidos pela comunidade escolar e, sim, por indicação do governo municipal.

A gestão democrática deve promover a reflexão sobre assuntos que de certa forma fazem parte da dinâmica dos grupos inseridos na escola, assuntos que não podem ser silenciados, uma vez que fazem parte da realidade de cada sujeito de forma singular e que refletem na sua vivência com os demais indivíduos, refletem no seu cotidiano.

 Considerando o que foi dito anteriormente, não se pode atentar-se apenas aos novos desafios da gestão escolar impostos pela pandemia da COVID-19, sem levar em consideração os antigos problemas da própria efetivação da gestão escolar democrática. A falta de condições materiais, preparo profissional e situação social desfavorável dos educandos para encarar as aulas remotas, tem que ser tratado com bastante atenção pela gestão escolar. Nesse sentido, uma gestão centrada nos princípios democráticos é de suma importância, uma vez que poderá “[...]criar mecanismos para descentralizar a gestão, valorizar a equipe docente, fomentar uma comunicação não violenta, estar aberto para o novo e conhecer bem a escola.” (RIBEIRO; ANDRADE JOSÉ, 2020, p. 7) Dessa forma, as dificuldades existentes poderão ser combatidas com mais facilidade, a ponto de contribuir positivamente com trabalho docente e o processo de aprendizagem dos educandos. Uma experiência bem-sucedida que prezou por esses princípios foi citado no trabalho de Cruz et al (2020, p. 6) realizado com gestores do município de Serra Preta – Bahia. Segundo o referido autor, “[…] para enfrentar as adversidades, as escolas estão realizando, por meio de mediação direta, a disponibilização de atividades impressas levadas até o estudante.” Isso demonstra que estratégias de participação em meio a uma pandemia não são fáceis, entretanto, com uma gestão escolar descentralizada e que preza pelo diálogo e escuta, esses entraves poderão ser atenuados coletivamente.

**2.2 Contribuições do pensamento de Paulo Freire para a gestão escolar democrática**

 A gestão democrática visa, além de outras coisas, um currículo pautado na realidade local dos educandos, ideia-chave para se construir uma educação emancipatória, como Freire defendia. O mecanismo que pode efetivar a gestão democrática escolar e que mais dialoga com o pensamento de Paulo Freire é o mecanismo de participação da comunidade escolar.

 Para que essa participação da comunidade escolar ocorra se faz necessário que o gestor e o conselho escolar criem um ambiente que estimule trabalhos conjuntos e conceba igualmente todos os agentes. A democratização da escola pública ganhou corpo a partir da Constituição Federal/88, na qual foram estabelecidos alguns princípios para a educação brasileira. Esses princípios foram: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática.

 Os movimentos sociais que se mobilizaram em prol de uma educação pública e gratuita, foram influenciados pelo pensamento de Paulo Freire. Sua concepção de educação chamou atenção de políticos e de educadores, principalmente a partir da década de 1950 através da sua contribuição ao idealizar uma educação popular contextualizada. Segundo Hoffman et al (2014, p.6),

Compreende-se por Educação Popular aquela que se constrói de forma comprometida, com participação popular, alicerçada nos valores de comunidade e diálogo, referenciada na realidade, partindo do povo, para o povo e atendendo suas necessidades, considerando-os enquanto seres históricos e sociais. Seu ponto de partida é a vivência histórica do indivíduo, buscando um conhecimento que assume papel de transformação social.

 Dentre as contribuições de Freire, podemos citar sua ênfase na valorização do diálogo e da participação, pontos fundamentais para que os educandos possam se educar criticamente. Freire defendia uma educação e prática pedagógica que estimulassem o senso crítico dos educandos, contrariando a educação burguesa que ele denominou de educação bancária. Este tipo de educação criou uma escola que aliena e que tem apenas a intenção de manter a ordem social. Nesta concepção, os educandos são tratados como ouvintes passivos, de uma realidade dada e acabada pelo professor. Sobre a educação bancária Freire (1987, p.33) diz que:

Não é de se estranhar, pois, que nesta visão bancária da educação, os homens sejam vistos como seres da adaptação, do ajustamento. Quanto mais se exercitem os educandos no arquivamento dos depósitos que lhes são feitos, tanto menos desenvolverão em si a consciência crítica de que resultaria a sua inserção no mundo, como transformadores dele. Como sujeitos.

 A proposta de educação de Paulo Freire tem como foco inquietar os educandos e não silenciá-los, nesse sentido, a construção de uma gestão escolar democrática prima principalmente esta proposta Freiriana, contraria a educação bancária, a partir do momento em que ela cria mecanismos para que haja integração entre os agentes envolvidos na escola, dando-lhes autonomia para conquistar qualidade social na educação.

 Para que a participação da comunidade escolar ocorra, é necessário que o gestor e o conselho escolar criem um ambiente que estimule trabalhos conjuntos e conceba igualmente todos os agentes. Esses mecanismos de participação são: o conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil.

 O conselho escolar deve ser composto por toda a comunidade escolar/ ele tem o caráter consultivo e deliberativo. O conselho de classe é a instância que discute e avalia com a comunidade escolar o trabalho pedagógico e as atividades da escola. A associação de pais e mestres é uma instância de participação que deve ser vista como uma ferramenta valiosa na aproximação entre os pais e a instituição. O grêmio estudantil, além de possibilitar o engajamento dos alunos nas tomadas de decisões e nas discussões relacionadas à escola e para além dela, serve como ponto de partida para que os alunos criem consciência política.

 Nesse sentido, podemos afirmar que, para se alcançar a democratização da escola e consequentemente a gestão democrática, a escola precisa garantir mecanismos que possibilitem a autonomia da comunidade escolar. É importante ressaltar que as ideias de Paulo Freire não ficaram apenas no ideário de educadores progressistas e de governos mais populares, elas puderam ser vivenciadas quando Freire foi nomeado por Luiza Erundina, secretário de educação do estado de São Paulo em 1989. Segundo Kay et al (2016, p.56)

Dessa maneira, Paulo Freire, a partir de sua experiência como Secretário da Educação do Município de São Paulo, tem a oportunidade de colocar em prática suas idéias, tornando-se um marco referencial para as gestões democráticas populares na educação assumidas pelo Partido dos Trabalhadores.

 Paulo Freire, por meio de sua trajetória de vida e sobretudo da sua vasta obra, na qual temos a possibilidade de refletir sobre educação e sociedade, pôde nos mostrar, entre outras coisas, que para se alcançar e garantir a democracia é necessário a participação efetiva e o diálogo. Na gestão escolar democrática não pode ser diferente.

**3 METODOLOGIA**

 Nosso campo de pesquisa foi a escola municipal Jaime Luna, a qual analisamos sua gestão, com vistas a compreender a rotina, dificuldades e o atendimento aos pais e alunos durante a pandemia da Covid-19, a partir dos relatos sobre a prática da direção escolar, por meio do questionário realizado com a gestora da escola. Segundo o censo escolar de 2020, a escola conta com 16 salas de aulas, Laboratório de informática, Cozinha, Sala de secretaria, Despensa, Pátio coberto, Sala de diretoria, Sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE), Sala de leitura, Banheiro com chuveiro, Almoxarifado, Pátio descoberto, Sala de professores, Quadra de esportes coberta, Banheiro adequado para estudantes com deficiência ou mobilidade reduzida, Refeitório, Auditório, Área verde. As etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola são: educação infantil e ensino fundamental (anos iniciais e finais), educação de jovens e adultos, (anos iniciais e finais) e educação inclusiva. A escola tem em média 1.003 estudantes e 42 funcionários.

 A abordagem utilizada na pesquisa, foi predominantemente qualitativa, pois os aspectos analisados da realidade não puderam ser quantificados. Para Minayo, a pesquisa qualitativa 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” (MINAYO, 2002, p.21). Com o intuito de obter mais conhecimento sobre o assunto em tela, realizamos levantamento bibliográfico. Sobre isso, Fonseca (2002, p. 32) afirma que “Qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.” Conseguimos dessa forma compreender os principais apontamentos de estudiosos e estudiosas que se debruçam sobre o tema em tela para posteriormente realizarmos algumas considerações sobre a realidade pesquisada. No esforço de entendermos o contexto específico da gestão de uma escola e na utilização de questionário para apenas um sujeito, que foi a gestora da escola pesquisada, consideramos que essa pesquisa se deu dentro de uma perspectiva do estudo de caso. Segundo Fonseca (2002):

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

 Em relação aos instrumentos de coleta de dados, lançamos mão do questionário, enviado pelo aplicativo Whatsapp. Segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido “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 vivenciadas etc.” Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas do informante. As perguntas elaboradas com o intuito de atingirmos o objetivo da pesquisa foram as seguintes: **Qual a sua rotina como gestora escolar durante a pandemia do Covid-19? Quais as principais dificuldades para administrar a escola na pandemia? Como os alunos e os pais vem sendo atendidos na pandemia?**

 Em relação a análise dos dados, foi utilizada a perspectiva da análise de conteúdo que, para Bardin (1977, p. 9) representa um “conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. as respostas dos questionários serão lidas, decodificadas em unidades de análise, sendo consideradas como unidades de registro, a palavra e o tema (FRANCO, 2008, p. 42-43). A partir dessa análise descrevemos o que nos foi passado em termos comunicativos, ou seja, os conteúdos obtidos nos questionários, nesse caso, na entrevista semiestruturada. A análise de conteúdo é organizada da seguinte forma: a pré-análise, que segundo o referido autor

“É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.” (BARDIN, 1977)

 Em seguida realizamos a exploração do material, onde conseguimos encontrar algumas palavras significativas para a pesquisa, que se resumiu em categorias, ou seja, foi feita uma categorização. A categorização pode ser entendida como um processo de redução do texto às palavras e expressões significativas. Por fim, tratamos os resultados a partir de inferências e interpretação levando em consideração nosso referencial teórico.

**4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

 O resultado deste trabalho é fruto de um questionário realizado via WhatsApp com a gestora da escola Municipal Jaime Luna, no município de Garanhuns-PE. A partir das respostas da gestora conseguimos fazer algumas inferências e apontamentos, levando em consideração o referencial teórico estudado. As respostas que obtivemos da gestora giraram em torno da rotina, dificuldades e atendimento feito aos pais e alunos durante a pandemia da Covid-19.

 Sabemos que a gestão escolar precisa superar alguns entraves para que ela funcione e assim se possa alcançar a qualidade na educação, como determina o artigo 206 da Constituição Federal Brasileira, bem como o artigo 3º inciso VIII da LDB. Essas dificuldades se somam agora aos novos obstáculos postos pela pandemia da Covid-19, seja no oferecimento do ensino remoto, quanto na dinâmica de trabalho dos gestores e demais profissionais da educação.

 O Gestor escolar é o profissional que integra a equipe gestora de uma instituição de ensino, seja como Orientador educacional, Coordenador pedagógico, Coordenador de curso ou mesmo Diretor, cargo mais comum associado à gestão, mas Bordignon e Gracindo (2000) destacam que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.

 Além das perguntas sobre a rotina, dificuldades e atendimento da gestão escolar durante a pandemia, a gestora nos informou que sua formação é em licenciatura em pedagogia, especialização em psicopedagogia institucional e mestrado em ciência da educação. Sobre isso Ribeiro e José (2020, p. 6), afirmam que “Em geral, a formação básica dos gestores escolares não é em gestão e a maioria dos cursos de formação continuada (pós-graduação em Gestão escolar, por exemplo) são teóricos e conceituais, o que não se diferencia muito das graduações em licenciatura.”

 A primeira pergunta que fizemos a gestora foi a seguinte: **Qual a sua rotina como gestora escolar durante a pandemia do Covid-19?** A resposta da gestora foi a seguinte: *“A rotina do gestor escolar tornou-se mais intensa em relação a buscar estratégias, junto com os demais membros da equipe gestora, professores e funcionários pra buscar alcançar o maior número possível de alunos através de atividades não presenciais. Todos os dias é realizado o acompanhamento da frequência de participação nos grupos das turmas criados no WhatsApp, devolutivas de atividades no Google Classroom, além do acompanhamento dos estudantes que buscavam atividades impressas por não terem acesso à internet. Organizamos a escrituração de documentos, pois a escola não parou. Então as demandas burocráticas necessárias continuam existindo e sendo minuciosamente registrado tudo. Organização e acompanhamento de entrega de kits de alimentação escolar emergencial, reuniões periódicas online com professores, acompanhamento das normas sanitárias de atendimento ao público na escola. Além de direcionar a busca ativa dos estudantes “ausentes” através de visitas domiciliares com apoio da Seduc e funcionários da escola, ligações aos responsáveis para juntos buscarmos estratégias que possibilitem a participação dos estudantes nas atividades pedagógicas não presenciais.”*

 A partir desse relato, podemos perceber que a gestora, junto com os demais profissionais da educação tem se esforçado para atender as novas demandas trazidas pelo Covid-19. Sobre a atuação dos gestores no oferecimento das aulas remotas Cruz et al (2020) afirmam que

[…] a gestão da educação precisa adotar uma metodologia coerente à utilização dos mais variados recursos, oferecendo ao professor mecanismos facilitadores necessários para uma prática profissional adequada e na medida da possibilidade, disponibilizar para os alunos, novas formas de aprendizagem.

 Para isso é necessário que os gestores considerem a realidade local no momento de planejar, identificando quais serão as estratégias para manter as aulas online. Na pesquisa realizada por Cruz et al (2020) em algumas escolas no município de Serra Preta – BA, verificou-se que foi necessário a gestão escolar enviar atividades impressas para alguns alunos em suas residências, e isso também foi verificado na nossa pesquisa na escola Jaime Luna no município de Garanhuns-PE. Essa ação foi necessária porque muitos estudantes não conseguem se adequar ao novo formato de aula, devido a falta de acesso à internet e de matérias eletrônicos necessários, entretanto, esses estudantes não ficam de fora do processo educativo, visto que as atividades são entregues em seus domicílios.

 A segunda pergunta feita a gestora foi: **quais as principais dificuldades para administrar a escola na pandemia?** A resposta foi a seguinte: *“A principal dificuldade foi a falta de acesso dos estudantes a recursos tecnológicos como um celular, ou computador, falta de acesso dos estudantes a internet. Falta de acesso a alguns estudantes que por motivos econômicos e sociais tiveram que sair da comunidade e perdemos o contato com eles. Além de precisarmos oferecer oficinas de estudo aos professores pra aprenderem novas metodologias de ensino com recursos tecnológicos.”*

 Diante dessa resposta, fica fácil de enxergar como o novo vírus expõe ainda mais as desigualdades sociais do país e nos faz refletir também sobre a enorme distância entre os estudantes de classes sociais desfavorecidas da rede pública e de estudantes de classes abastadas da rede privada. É evidente que […] essa forma de mediação pedagógica não ocorre com igualdade para todos, o que alude ao problema da equidade e justiça social. (CRUZ et al, 2020)

 Infelizmente para muitos estudantes o problema não é só falta de tecnologia ou acesso à internet, muitos deles vivem em lugares insalubres, não tem alimentação nem saneamento básico adequada, o ambiente é conturbado, ou seja, onde eles moram não existem condições para que o processo pedagógico sistematizado ocorra, estão em situação de vulnerabilidade. Em concordância com o exposto acima e trazendo mais elementos para elucidar as dificuldades da gestão escolar em tempos de pandemia Cruz et al (2020) apontam que é necessário

[…] a consideração de alguns aspectos para que a gestão escolar seja efetiva, como: falta de recursos tecnológicos, dificuldade por parte dos estudantes para acesso às tecnologias digitais, dificuldade de estabelecer um diálogo com a família dos alunos, ausência de conexão de internet com qualidade que permita acompanhar as aulas on-line, estranhamento por parte de educadores e demais desafios de uma gestão, que almeja um espaço escolar com resultado sob o ponto de vista de aprendizagem e participação (CRUZ et al, 2020, p. 9)

 Na fala da gestora, podemos observar que não é apenas os estudantes e familiares que precisam de suporte, os professores também estão sendo desafiados pelo novo contexto de pandemia. Precisam agora aprender outras formas de ensinar tendo também que adaptar seu ambiente de trabalho. Em pesquisa realizada por Ribeiro e José (2020, p. 5) com gestores de escolas públicas e privadas de São Paulo, verificou-se que 83% dos professores brasileiros, em média, ainda se sentiam nada ou pouco preparados para o ensino remoto.88% dos professores indicaram que nunca tinham dado aula remota antes da pandemia. E quase 50% dos professores indicaram estar preocupados com a sua saúde mental e 55% dos professores declararam que gostariam de suporte emocional e psicológico.

 A terceira pergunta feita a gestora foi a seguinte: **Como os alunos e os pais vem sendo atendidos na pandemia?** A resposta da gestora foi a seguinte: *“Alunos e seus responsáveis são atendidos tanto de forma online, através do Whatsapp, quanto presencialmente com agendamento e os cuidados necessários de prevenção a Covid 19. Atendimento presencial aos pais ou responsáveis para ajudar ou mesmo ensinar a utilizar alguns recursos tecnológicos, a escuta aos pais foi muito importante pra compreender a dimensão das dificuldades enfrentadas por cada família em diversos contextos, além do pedagógico.”*

 O papel do gestor é mais que apenas um administrador, ele é um agente articulador responsável pelo bem-estar da comunidade escolar, deve ter a habilidade de equilibrar o papel administrativo político com o pedagógico, de modo que um não se sobreponha ao outro. (RIBEIRO; JOSÉ, 2020, p. 7). A partir dessa resposta percebeu-se que a gestão escolar vem adotando todas as medidas sanitárias adequadas, mas sem deixar de dar suporte pedagógico e técnico aos pais e aos estudantes, contribuindo assim para a aprendizagem dos mesmos. Além disso, a gestão se mostrou bastante aberta para escutar as famílias, possibilitando a compreensão a cerca da realidade vivenciada pelas famílias em relação as aulas remotas durante a pandemia. Apesar de todo esforço da gestão escolar no oferecimento das atividades para os alunos carentes de aparelhos tecnológicos, no auxílio aos professores, em relação ao uso das novas tecnologias e ao atendimento a comunidade escolar, podemos ver que a problemática da gestão democrática continua, uma vez que no contexto pandêmico a efetiva participação sobre os rumos da escola pelos sujeitos que compõe e se utilizam da escola se tornou mais difícil. Sobre essa participação Paulo Freire (2006, p. 127), afirma que “participar é bem mais do que, em certos fins de semana, ‘oferecer’ aos pais a oportunidade de, reparando deteriorações, estragos das escolas, fazer as obrigações do próprio Estado”. Durante a pandemia nem mesmo essa participação superficial é feita, tornando a efetivação da gestão democrática mais distante.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

 Sabemos que a gestão escolar sempre passou por desafios, principalmente no que diz respeito a instauração da gestão escolar democrática. Entretanto, esses problemas somam-se agora com a realidade exposta pela Covid-19, a qual coloca nas mãos da gestão escolar novas problemáticas, que na nossa pesquisa giram em torno da rotina, atendimento aos pais e alunos e os principais desafios seja dos professores, no oferecimento das aulas remotas e dos alunos. Com base no nosso referencial teórico, pudemos inferir que as estratégias que vem sendo utilizadas pela gestão da escola pesquisada não se diferencia muito das escolas de outros municípios brasileiros, como apontam Cruz et al (2020) e Ribeiro; José, (2020).

 Respondendo aos nossos objetivos, esta pesquisa apontou que a rotina do gestor escolar se tornou mais intensa em relação a buscar estratégias para contribuir com a aprendizagem dos discentes levando em consideração suas condições sociais e econômicas, que se agravaram mais por conta da pandemia da Covid-19.As principais dificuldades encontradas nesta pesquisa, segundo o relato da gestora escolar diz respeito a falta de acesso dos estudantes a recursos tecnológicos como celular e computador, falta de acesso à internet bem como a tentativa de auxiliar os professores no oferecimento de suporte as novas plataformas de ensino e metodologias. Em relação ao atendimento aos pais e alunos, verificou-se que a maioria é feito de forma online e algumas vezes quando solicitado é realizado um agendamento para o atendimento ser efetuado em casa seguindo todas as normas sanitárias. Sobre o funcionamento da gestão democrática, sabemos que é fundamental que haja mecanismos de participação e diálogo, e isso que já era problemático antes da pandemia agora se torna mais complexo em tempos de distanciamento social, uma vez que muitos discentes não dispõem de instrumentos tecnológicos adequados e muitos professores não sabem, nem tiveram apoio técnico para utilizar os recursos tecnológicos que estão sendo demandados no oferecimento das aulas.

 Nessa pesquisa, foi possível perceber que a gestão escolar analisada vem tentando como pode, suprir as necessidades dos discentes, professores e pais de alunos, apesar de todas as limitações financeiras, estruturais e de gestão, próprias do sistema de ensino brasileiro Na tentativa de suprir as necessidades pedagógicas dos discentes que não tem acesso aos instrumentos tecnológicos a gestão da escola Jaime Luna, levava atividades impressas nas casas desses discentes, para que eles pudessem de alguma participar do processo de aprendizagem.

 Podemos dizer que essa pesquisa poderá contribuir com estudos no campo da gestão escolar para se pensar a realidade do trabalho do (a) gestor (a), os desafios da comunidade escolar e as estratégias que vem sendo adotadas pelos gestores no sentido de superar os entraves atuais. Esperamos que com essa pesquisa possamos aprender os principais desafios vivenciados pelos gestores professores e discentes a fim de alcançarmos uma educação verdadeiramente potente em termos de ensino e aprendizagem, onde as questões socioeconômicas não seja mais um obstáculo para os sujeitos que se utilizam da educação pública.

**6 REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Lei de diretrizes e bases da educação nacional: nova LDB (lei n. 9.394/96). Rio de Janeiro: Qualiltymark, 1997.

CRUZ, L, da S; MATOS, C, T; PIMENTA, L, B. Gestão escolar: dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia. In: **VII Congresso Nacional de Educação** – CONEDU, Maceió, AL, 2020.

DRABACH, N.P; MOUSQUER, M.E.L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. currículo sem fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, jul/dez 2009

FONSECA, J.J.S. metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. Análise de Conteúdo. 3ª ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREIRE, P. (1998). Pedagogia do Oprimido. 25 ª ed. (1ª edición: 1970). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Autonomia da escola: princípios e propostas. [S.l: s.n.], 1997.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de L. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PERBONI, F. Contribuições de paulo freire para o debate sobre a gestão escolar democrática. In: **Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão, P**residente Prudente, 22 a 25 de outubro, 2012, p. 753 a 760.

RIBEIRO, G, S; JOSÉ, M, C de A. Gestão escolar e a Covid-19: Dinâmicas de trabalho e desafios profissionais durante a pandemia de 2020. In: SILVA, A, J, N da; BOMFIM, A, de L (orgs). **Militância política e teórico-científica da educação no Brasil.** Ponta grossa, PR: Atena, 2020. p. 1-13.

HOFFMAN, J. F. A et al. As contribuições de Paulo Freire para a educação popular no contexto da globalização . São paulo, p. 1-14, Set-2014.

KAY, Márcia; CARRARA, Maurício; KAY, Patricia. **Paulo Freire e a gestão democrática**: uma leitura da experiência de participação na secretaria de educação do município de Santo André/SP. Administração Educacional - ISSN: 2359-1382, [S.l.], v. 3, n. 9, jul. 2016.

KUENZER, A, Z. Exclusão includente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In: LOMBARDI, J, C; SAVIANI, D ; SANFELICE, J, L (orgs.). **Capitalismo, trabalho e educação**. Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2002c. p. 77-95.

sociados, HISTEDBR, 2002c. p. 77-95.