



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO**

IZABELE DO NASCIMENTO ARRUDA

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR EM MEIO À PANDEMIA
COVID-19, NO MUNICÍPIO DE CARAÚBAS NO CARIRI PARAIBANO**

**SUMÉ - PB
2021**

IZABELE DO NASCIMENTO ARRUDA

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR EM MEIO À PANDEMIA
COVID-19, NO MUNICÍPIO DE CARAÚBAS CARIRI PARAIBANO**

**Monografia apresentada ao Curso de
Licenciatura em Educação do Campo do
Centro de Desenvolvimento Sustentável
do Semiárido da Universidade Federal de
Campina Grande, como requisito parcial
para obtenção do título de Licenciada em
Educação do Campo.**

Orientadora: Professora Dra. Denise Xavier Torres.

**SUMÉ - PB
2021**



A779d Arruda, Izabele do Nascimento.

Desafios e possibilidades na gestão escolar em meio à pandemia de Covid 19, no município de Caraúbas Cariri Paraibano. / Izabele do Nascimento Arruda. - 2021.

52 f.

Orientadora: Professora Dra. Denise Xavier Torres.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Licenciatura em Educação do Campo.

1. Gestão escolar. 2. Ensino remoto. 3. Isolamento Social. 4. Pandemia de Covid 19 e educação. 5. Caraúbas - PB - Gestão escolar. I. Torres, Denise Xavier. II Título.

CDU: 37:35(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

IZABELE DO NASCIMENTO ARRUDA

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR EM MEIO À PANDEMIA
COVID-19, NO MUNICÍPIO DE CARAÚBAS CARIRI PARAIBANO**

**Monografia apresentada ao Curso de
Licenciatura em Educação do Campo do
Centro de Desenvolvimento Sustentável
do Semiárido da Universidade Federal de
Campina Grande, como requisito parcial
para obtenção do título de Licenciada em
Educação do Campo.**

BANCA EXAMINADORA:

**Professora Dra. Denise Xavier Torres.
Orientadora - UAEDUC/CDSA/UFCG**

**Professor Me. Alisson Clauber Mendes de Alencar.
Examinador I - NUPEFORP/CDSA/UFCG**

**Professor Dr. Wallace Gomes Ferreira de Souza.
Examinador II - UACIS/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 14 de outubro de 2021.

SUMÉ - PB

Dedico este trabalho aos meus Pais, José Cordeiro Arruda (In memória), e Francileide Maria do Nascimento Arruda que são minha maior fonte de fortaleza e inspiração, eles são fundamentais nessa etapa da minha vida.

É para vocês que dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me proporcionado saúde física e mental em tempos difíceis com a pandemia do Covid-19, cuidando do meu emocional sendo meu auxílio nas horas de desespero e cansaço, e proporcionando discernimento para cada momento. Nesta longa jornada que foi de muito esforço, determinação e paciência para conclusão do curso.

Quero agradecer em especial a minha orientadora Dra. Denise Xavier Torres, por ter aceito o convite de estar me orientando que, com sabedoria e discernimento oportunizou grandes momentos de aprendizagem e incentivo nessa caminhada, minha eterna gratidão.

A gestora da Escola Coronel Serverliano de Farias Castro (EEFM), por ter participado da pesquisa sempre com disponibilidade para ajudar, seria impossível de ser realizada sem a participação da mesma.

Aos meus irmãos Renata, Thiago e Maria Eduarda pela convivência, incentivo, apoio e ajuda nos momentos de dificuldades.

Quero agradecer em especial a minha avó do coração Damiana da cidade de Sumé, que me acolheu em tantos momentos difíceis durante o curso sempre me incentivando e apoiando.

Aos meus amigos acadêmicos Alisson, Juliana, Tamires e Milena, minha gratidão a todos vocês por partilhar da amizade, companheirismo e conhecimento durante a realização desse curso.

Quero agradecer em especial a todos meus professores, da Educação Básica até os da Licenciatura Interdisciplinar em Educação do Campo do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA-UFCG). Foram momentos de aprendizagem constante, minha eterna gratidão, admiração e respeito.

Meus agradecimentos a todos os coordenadores e supervisores dos projetos, programas a qual pude fazer parte como o PIBID e Residência Pedagógica até os Estágios das escolas José Bonifácio Barbosa de Andrade (UMEIEF) – Sumé-PB e Bento Tenório de Souza (EEEM) - Assentamento Santa Catarina/Monteiro-PB, minha gratidão por ter proporcionado tantos momentos de conhecimento na minha formação.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito. Não somos o que deveríamos ser, não somos o que iremos ser, mas, graças a deus, não somos o que éramos.

Martin Luther King

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso é uma monografia realizada na Licenciatura em Educação do Campo, na área de Ciências Humanas e Sociais (CHS) no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), que objetiva analisar os desafios e possibilidade que a diretora da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Coronel Serveliano de Farias Castro do município de Caraúbas-PB enfrentou para exercer suas atividades profissionais em meio a pandemia do Covid-19. Estes desafios foram compreendidos através de novas dinâmicas implementadas com o ensino remoto e isolamento social. Este trabalho tem como objetivo geral compreender desafios e possibilidades da gestão escolar em meio a pandemia do Covid-19 no município de Caraúbas. E os objetivos específicos, delineados foram: mapear o perfil da gestão escolar; identificar as informações gerais da comunidade escolar; e, caracterizar a gestão em tempos de pandemia. De acordo com a literatura, a gestão escolar está entrelaçada com a educação, que constitui pilares fundamentais com objetivos e estratégias promovendo melhorias na qualidade do ensino e aprendizagem dos educandos. A escola nessa perspectiva assume um papel fundamental, com isso volta-se para novas realidades, através da ligação com o mundo político e cultural, lutando contra a exclusão social. A missão do gestor escolar está direcionada na inserção e principalmente na garantia dos direitos à educação. A abordagem metodológica da pesquisa foi a qualitativa que busca gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, e usamos como instrumento de pesquisa a análise de questionários, sendo um estudo de campo. Esta pesquisa contribui nos aspectos de compreender os desafios e possibilidades que fazem parte da gestão escolar na pandemia. A gestão traz contextos desafiadores impostos pela Covid-19, esse novo cenário de ensino teve de ser adotado de forma emergencial para conter o avanço do Coronavírus.

Palavras-chaves: gestão escolar; pandemia da covid-19; ensino remoto; isolamento social.

ABSTRACT

This course conclusion work is a monograph carried out in the Degree in Rural Education, in the area of Human and Social Sciences (CHS) at the Center for Sustainable Development of the Semi-Arid Region (CDSA), of the Federal University of Campina Grande (UFCG), which aims to analyze the challenges and possibilities that the director of the EEFM School Coronel Serveliano de Farias Castro in the municipality of Caraúbas-PB faced to exercise her professional activities in the midst of the Covid-19 pandemic. These challenges were understood through new dynamics implemented with remote learning and social isolation. This work aims to understand the challenges and possibilities of school management in the midst of the Covid-19 pandemic in the municipality of Caraúbas. And the specific objectives outlined were: to map the profile of school management; identify general information from the school community; and, characterize the management in times of pandemic. According to the literature, school management is intertwined with education, which constitutes fundamental pillars with objectives and strategies promoting improvements in the quality of teaching and learning of students. In this perspective, the school assumes a fundamental role, thus turning to new realities, through the connection with the political and cultural world, fighting against social exclusion. The school manager's mission is focused on insertion and mainly on guaranteeing the rights to education. The methodological approach of the research was qualitative, which seeks to generate knowledge for practical application, aimed at solving specific problems, and we used the analysis of questionnaires as a research instrument, as a field study. This research contributes to the aspects of understanding the challenges and possibilities that are part of school management in the pandemic. The management brings challenging contexts imposed by Covid-19, this new teaching scenario had to be adopted as an emergency to contain the advance of Coronavirus.

Keywords: school management; covid-19 pandemic; remote teaching; social isolation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDSA - Centro de Desenvolvimento do Semiárido

CETIC - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação

CHS - Ciência Humanas e Sociais

CNEC - Campanha Nacional de Escolas da Comunidade

EAD - Educação à Distância

EEEFM - Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GRE - Gerência Regional de Educação

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB - Lei de Diretrizes e Base da Educação

MEC - Ministério da Educação

OMS - Organização Mundial de Saúde

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PEGN - Pequenas Empresas Grandes Negócios

PIBID - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

PPP - Projeto Político Pedagógico

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UMEIEF - Unidade Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	PERCURSOS METODOLÓGICOS.....	15
2.1	MÉTODO.....	15
2.2	METODOLOGIA.....	16
2.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	17
2.4	CAMPO DE PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA.....	18
2.5	CARACTERIZAÇÃO DA COMUNIDADE QUE A ESCOLA ATENDE.....	20
2.6	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	22
2.7	SUJEITO PESQUISADO.....	23
2.8	ANÁLISE DE DADOS.....	24
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
3.1	GESTÃO ESCOLAR.....	25
3.2	OS DESAFIOS DO CENÁRIO GLOBAL.....	28
3.3	O ENSINO REMOTO EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA.....	31
3.4	DESAFIOS DA GESTÃO NO PROCESSO EDUCATIVO.....	32
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	34
4.1	PERFIL DA GESTÃO ESCOLAR: DIRETORA.....	34
4.2	INFORMAÇÕES GERAIS DA COMUNIDADE ESCOLAR.....	35
4.3	CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICES.....	49

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso é uma monografia realizada na Licenciatura em Educação do Campo, na área de Ciências Humanas e Sociais (CHS) no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), intitulada “DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO ESCOLAR EM MEIO A PANDEMIA COVID-19, NO MUNICÍPIO DE CARAÚBAS CARIRI PARAIBANO”. O atual momento vivenciado e imposto pela a pandemia Covid-19, influencia todos os contextos escolares, em pouco mais de um ano de pandemia muitos foram os desafios no que diz respeito à educação, mais especificamente aos processos de ensino-aprendizagem.

A educação perpassa por discussões na qual visa de forma ampla transformar e promover o processo de ensino e aprendizagem dos educandos, sendo atribuído à educação a tarefa de proporcionar ao educando uma formação que promova a cidadania.

No universo acadêmico e escolar muito se tem discutido, acerca de Gestão Escolar, amplos debates sobre a temática vem se configurando Brasil afora, sobretudo ao pensarmos as discussões sobre a organização interna da escola. Escola esta que já não mais se restringe ao prédio escolar, ao espaço físico e geográfico.

Nesse sentido, é pertinente destacar que a gestão escolar constitui uma dimensão ampla de conhecer, compreender e incorporar estratégias voltadas para garantir o direito à educação. Em seu sentido mais amplo, conforme o Art. 1º da Lei de Diretrizes Base da Educação Nacional, “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”. Para tanto, a educação tem papéis com finalidades de desenvolvimento pleno de cidadania, que promovam o aprendizado e a formação dos educandos na sociedade.

Em uma situação na qual se requer tantas atribuições e decisões por parte do gestor escolar, podemos arriscar que estes profissionais estão enfrentando um dos maiores desafios dos últimos tempos, que é o enfrentamento a Covid-19, bem como passar do cenário presencial para o virtual. Em que o conhecimento é globalizado, mas que nem sempre é acessível a todos, acaba fazendo com os processos de escolarização por vezes se tornem excludentes e escancaram a precariedade dos sistemas de ensino.

Os desafios trazidos pela pandemia Covid-19, foram grandes para todos, não podia ser diferente para os profissionais da educação, haja vista nesse novo cenário tiveram que se adaptar, de forma que é pertinente afirmar que uma das categorias profissionais que mais foi

afetada ao longo do ano de 2020 foram os profissionais da educação. Outros desenhos metodológicos foram implantados, pode-se dizer que as manobras feitas para adaptação ao novo cenário foram bastante complexas.

O que antes era um ponto fixo e presencial, passou a ser virtual e a distância, em suas próprias residências de todos os cantos do país professores, alunos, gestores e a comunidade escolar aprenderam a conviver com o novo cenário, que impôs uma nova realidade educacional.

Nesse sentido, estabelecimentos de ensino, creches, escolas e universidades, estão impossibilitados de desenvolver suas atividades presenciais, estando temporariamente suspensas.

Segundo Moore e Kearsley (1996), a Educação a Distância é caracterizada pela distância entre alunos e professores, além do tempo que os separam. No entanto, Mattar (2011, p.3) reforça que “ao contrário da separação espacial, que normalmente marca a EAD, a separação temporal tem sido cada vez menos essencial para defini-la, já que novas tecnologias possibilitam realizar valiosas atividades síncronas” (MATTAR, 2011, p.3).

Para tanto, tudo que é novo se torna estranho, e houve um processo de estranhamento por parte da sociedade com ensino remoto, haja visto que a pandemia nos levou a essa situação. Nesse último ano a educação passou por uma adaptação com as modificações de suas metodologias de ensino, essas metodologias se tornarão uma realidade na educação brasileira no pós pandemia.

Nesse período cabe ainda destacarmos que vivemos na era da *internet* de alta performance e velocidade, de smartphone de ponta, cercado de tecnologia nunca antes vista, nos deparamos com ferramentas que não chegam às camadas populares, desnudando a desigualdade tão latente em nossa sociedade

A reportagem veiculada no portal G1, realizada pelo o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic), mostra que nas áreas rurais do Brasil, menos de 50% da população tinha acesso à *internet* entre os anos de 2017 e 2018. Levando em consideração os dados e observando as cidades do Cariri Paraibano, observamos que são muitas as dificuldades de acesso às plataformas utilizadas para promover o ensino remoto.

Nessa perspectiva, podemos destacar à abordagem de Tajra:

A importância da utilização da tecnologia computacional na área educacional é indiscutível e necessária, seja no sentido pedagógico, seja no sentido social. Não cabe mais à escola preparar o aluno apenas nas habilidades de linguística e lógico-matemática, apresentar o conhecimento dividido em partes, fazer do professor o grande detentor de todo o conhecimento e valorizar apenas a memorização. Hoje, com o novo conceito de inteligência, em que podemos desenvolver as pessoas em suas diversas habilidades, o computador aparece num momento bastante oportuno, inclusive para facilitar o desenvolvimento dessas habilidades – lógico-matemática, linguística, interpessoal, intrapessoal, espacial, musical, corpo-cinestésica, naturista e pictórica (2000, p.143).

A tecnologia ainda é para muitos uma ferramenta desconhecida, entretanto os recursos tecnológicos são fundamentais para o convívio do dia-a-dia, servindo de apoio em muitas atividades, e é um fator predominante na educação no atual cenário de pandemia, se tornando uma das poucas formas de acesso aos conteúdos e demais atividades escolares.

Com o passar do tempo o homem evoluiu, adaptou-se com isso dependemos das tecnologias que fazem parte da integração social, além do celular temos uma vasta gama de ferramentas tecnológicas. Cada vez mais pessoas em diversos setores da sociedade se beneficiam do uso do computador e seus recursos tecnológicos por todos os cantos do mundo. De acordo com Moran:

Cada vez mais poderoso em recursos, velocidade, programas e comunicação, o computador nos permite pesquisar, simular situações, testar conhecimentos específicos, descobrir novos conceitos, lugares, ideais. Produzir novos textos, avaliações, experiências. As possibilidades vão desde seguir algo pronto (tutorial), apoiar-se em algo semidesenhado para complementá-lo até criar algo diferente, sozinho ou com outros (2000, p.44).

Nem todas as pessoas podem ter um computador, mas os smartphones têm ganhado espaço, porém seu uso muitas vezes é limitado às redes sociais e às ligações. Ao compreender outras finalidades e funcionalidades é possível expandir horizontes como Moran (2000) bem coloca. Os sujeitos saem do lugar de usuários passivos e se tornam sujeitos criativos, participativos, inclusos efetivamente no mundo digital. Com isso o acesso a informação, mas é necessário a formação para quem vai utilizar esta ferramenta democratizar cada vez mais o acesso à internet, como também a outras tecnologias enquanto possibilidade de produção e difusão do conhecimento para toda população.

Denota-se nesse novo cenário que se encontra um desafio para todo o contexto escolar, por parte dos docentes a utilização das ferramentas tecnológicas para as aulas virtuais, visto que muitos ainda têm dificuldade em manusear essas ferramentas, já por outro lado, os discentes que em muitos casos não possuem esses recursos tecnológicos, diante de todos estes impasses

temos a figura do gestor escolar enquanto sujeito destinado a gerenciar esses problemas e apresentar soluções.

Segundo Borges (2004), pode ser constatado “um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais” (ibidem, p. 78). Apesar de ser visto como uma tendência das próximas gerações, esse novo modelo ainda é muito desafiador, haja vista que como já foi abordado, nem todos terão acesso pleno a esse sistema.

Em 17 de março de 2020, o Ministério da Educação publicou a Portaria nº 343, que dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. No seu Art. 1º Autorizar, em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação, nos limites estabelecidos pela legislação em vigor, por instituição de educação superior integrante do sistema federal de ensino, de que trata o art. 2º do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017.

Esse decreto de nº 343 por parte do MEC foi publicado depois do surgimento dos primeiros casos de Coronavírus no País no mês de fevereiro de 2020, doença essa que tomou grandes proporções e altos índices de mortes espalhados pelo o mundo.

Esta pesquisa busca compreender os desafios e possibilidades da gestão escolar em meio a pandemia Covid-19 no município de Caraúbas, Cariri Paraibano. O município de Caraúbas/PB (Figura 01) que está situado na microrregião do Cariri Oriental Paraibano, ficando à 258.1 Km da Capital João Pessoa, com uma população estimada pelo o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE de 4.185 pessoas para o ano de 2020.

Mapa 1 - Localização do Município de Caraúbas – PB



Fonte: Google Imagem

A pesquisa objetiva apontar compreender a possibilidade da gestão escolar em meio a pandemia do Covid-19. Nos objetivos específicos, delineado foram os seguintes aspectos:

a) Mapear o perfil da gestão escolar: Diretora; b) Informações gerais da comunidade escolar; c) e, caracterizar a gestão em tempos de pandemia.

O primeiro capítulo deste trabalho descreve a introdução. No segundo capítulo caracterizamos a metodologia da pesquisa. Já no terceiro descrevemos a fundamentação teórica do trabalho. No quarto capítulo trataremos da análise dos dados pesquisados. E no quinto e último capítulo aborda as considerações finais.

2 PERCURSOS METODOLÓGICOS

O caminho metodológico a ser utilizado para esta pesquisa considera os seguintes elementos: a) método; b) metodologia; c) procedimento de coleta de dados; d) campo de pesquisa: caracterização da escola; e) instrumentos de pesquisa; f) sujeito pesquisado; g) análise de dados.

2.1 MÉTODO

O método científico de pesquisa vai estudar ferramentas e instrumentos baseados em evidência, com características detalhadas das estratégias que vão ser utilizadas no decorrer da pesquisa. Diante das inúmeras formas de conhecimento, o que é afinal conhecimento científico? Ressalta, ainda, Fonseca (2002, p. 11):

O conhecimento científico é produzido pela investigação científica, através de seus métodos. Resultante do aprimoramento do senso comum, o conhecimento científico tem sua origem nos seus procedimentos de verificação baseados na metodologia científica. É um conhecimento objetivo, metódico, passível de demonstração e comprovação. O método científico permite a elaboração conceitual da realidade que se deseja verdadeira e impessoal, passível de ser submetida a testes de falseabilidade. Contudo, o conhecimento científico apresenta um caráter provisório, uma vez que pode ser continuamente testado, enriquecido e reformulado. Para que tal possa acontecer, deve ser de domínio público.

O conhecimento é a forma de como aprendemos e compreendemos determinados assuntos que são postos no cotidiano, para tanto o conhecimento científico é uma forma detalhada de argumentos e soluções de determinados problemas postos em questão.

Desta forma, afirmamos que nossa pesquisa utiliza métodos qualitativos, aquela que a resposta do problema vai sendo construída com base em um conjunto de relações dinâmicas e complexas, adotando instrumentos que buscam captar esse dinamismo e complexidade, como é o caso dos questionários e das análises interpretativas.

Assim, ao se tratar de uma pesquisa e de abordagem qualitativa, realizada no cenário da pandemia do Covid-19, torna-se imprescindível compreender os fenômenos relatando e observando as relações entre os desafios e possibilidades do gestor escolar com o novo cenário desde a suspensão das aulas até a modalidade virtual.

As aulas remotas são disponibilizadas no ambiente virtual que é acompanhada por plataformas digitais que acontece em tempo real ministrado pelos professores. Já o ensino híbrido é uma dinâmica de ensino que tem o objetivo de unir elemento do presencial e do online,

essa metodologia de ensino busca autonomia e protagonismo do aluno.

Com isso, o caráter qualitativo da pesquisa visa descrever as ações, compreender os fatos postos e observar as diferenças do objeto da pesquisa. Tendo em vista observações críticas, caráter subjetivo e critérios valorativos.

Essa pesquisa é de natureza exploratória, tem como objetivo principal compreender como a gestão escolar enfrenta os desafios impostos na pandemia e quais são as possibilidades e estratégias voltadas para os alunos. As fontes utilizadas na pesquisa são as primárias, pois são informações diretas ao pesquisador.

Os órgãos reguladores de saúde a exemplo, da Organização Mundial de Saúde- OMS¹, adotaram medidas para prevenir a doença, como o uso de máscara, higienização constante das mãos e distanciamento social para evitar as aglomerações. Nesse contexto imposto pela a pandemia com medidas de distanciamento social tem impactado a educação, afastando docentes e discentes do cenário presencial.

Minayo & Minayo-Gómez (2003, p.118) nos fazem a esse respeito três considerações importantes:

Não há nenhum método melhor do que o outro, o método, “caminho do pensamento”, ou seja, o bom método será sempre aquele capaz de conduzir o investigador a alcançar as respostas para suas perguntas, ou dizendo de outra forma, a desenvolver seu objeto, explicá-lo ou compreendê-lo, dependendo de sua proposta (adequação do método ao problema de pesquisa); 2) Os números (uma das formas explicativas da realidade) são uma linguagem, assim como as categorias empíricas na abordagem qualitativa o são e cada abordagem pode ter seu espaço específico e adequado; 3) Entendendo que a questão central da cientificidade de cada uma delas é de outra ordem [...] a qualidade, tanto quantitativa quanto qualitativa depende da pertinência, relevância e uso adequado de todos os instrumentos.

Os autores Minayo & Minayo-Gómez afirmam que os métodos são o direcionamento de uma pesquisa, possibilitando acrescentar conhecimento válido e científico que ordene a investigação.

O método científico é a forma em geral que condiz a pesquisa, que ao longo das atividades no decorrer do processo é a régua e o compasso e que se complementa com a metodologia do trabalho.

2.2 METODOLOGIA

O trabalho de conclusão de curso traz para o pesquisador a missão detalhada com o passo a passo no que consiste os caminhos e percursos utilizados na pesquisa, mostrando os

¹ Organização Mundial de Saúde é uma agência especializada em saúde, fundada em 7 de abril de 1948 subordinada à Organização das Nações Unidas. Sua sede é em Genebra, na Suíça.

detalhes sobre a realização da mesma. Minayo (2007, p. 44) define a metodologia de forma abrangente e concomitante

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

De acordo com Minayo, a metodologia é uma organização dos caminhos a serem percorridos na pesquisa com planejamento de cada ação, para tanto a metodologia se complementa ao estudar os métodos aplicados na pesquisa.

A metodologia se faz necessária na pesquisa para que os dados sejam verificáveis. Podemos destacar que a metodologia detalha os caminhos percorridos durante o decorrer da pesquisa.

A sistematização da metodologia vai se complementar de acordo com os caminhos dos métodos trabalhados na pesquisa. Essa etapa da pesquisa vai além das descrições dos procedimentos, tanto os métodos como as técnicas.

2.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A escolha da temática se deu através de simpatia e inquietações sobre gestão escolar desde antes de entrar no curso da Licenciatura em Educação do Campo. Desse modo, a preferência para o desenvolvimento da pesquisa foi o município de Caraúbas-PB, local que estudei toda minha educação básica e resido.

Localizado no Cariri Oriental² Paraibano, a cidade de Caraúbas tem duas escolas na sede do município, sendo uma municipal e outra estadual, a primeira voltada para o ensino fundamental e a segunda para os anos finais do fundamental e o ensino médio. Levando em consideração que o curso de licenciatura em educação do campo forma docentes para atuar nos finais do ensino fundamental e no ensino médio, a pesquisa foi desenvolvida na Escola E.E.F.M. Coronel Serveliano de Farias Castro.

² Divisão de Macrorregiões do Estado da Paraíba.

Desse modo solicitamos à gestão do educandário o Projeto Político Pedagógico – PPP, para fazer uma análise geral e através dessas informações elaboramos três questionários com perguntas abertas e fechadas direcionadas à diretora da instituição.

Nesse sentido foi elaborado e aplicado três questionários: 01 – perfil da gestão escolar: diretora; 02 – informações gerais da comunidade escolar; 03 - características da gestão escolar em tempos de pandemia. Os questionários encontram-se nos apêndices deste trabalho.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), 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.”.

2.4 CAMPO DE PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Coronel Serveliano de Farias Castro foi criada em 1968 a partir de um curso ginásial da sucursal do Colégio Comercial Cariris da cidade de São João do Cariri. Essa Escola foi posteriormente vinculada a Companhia Nacional de Escolas da Comunidade (CNEC), e em 1986, estadualizada como “Escola Estadual de Educação Infantil Ensino Fundamental e Médio Coronel Serveliano de Farias Castro”.

A Escola oferta os seguintes níveis de ensino: Fundamental II, Educação de Jovens e Adultos – EJA e Ensino Médio.

A Escola Estadual Cel. Serv. de Farias Castro (Foto 1 e 2), fica localizada na Rua Expedicionário Luiz Tenório Leão – 574 – Centro – Caraúbas – Estado da Paraíba – enquadrada na 5ª GRE –Monteiro/PB.

Fotografia 1 - Vista frontal da EEEFM. Cel. Serveliano de Farias Castro



Fonte: Arquivo Pessoal, Data: 10/09/2021.

Fotografia 2 - Vista da fachada da EEEFM. Cel. Serveliano de Farias Castro



Fonte: Arquivo Pessoal, Data: 10/09/2021

A escola Cel. Serveliano de Farias Castro conta com o seguinte quadro de funcionários um (01) Gestor, um (01) Secretário, um (01) Auxiliar Pedagógico, um (01) Auxiliar de Secretário, um (01) Inspetor, quatro (04) Auxiliar de Serviços Gerais e de dezoito (18) professores do ensino fundamental II, ensino médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Na infraestrutura física da escola, dispõe de oito (08) salas de aula, uma (01) sala de professores, uma (01) Diretoria/Secretária, uma (01) pequena cantina e dois (02) banheiros com cinco (05) sanitários.

Duas reformas já foram feitas no respectivo prédio, uma para a construção do muro e escadaria de acesso e outra para a restauração do piso, retelhamento, colocação de portas, reposição de vidros das janelas e pintura.

Em 2012 a escola recebeu pintura, no entanto continua necessitando de uma nova ampliação com acessibilidade, reformas nos banheiros, construção de espaços adequados para recreação, mais salas de aula para atender o ensino fundamental e médio, quadra coberta para educação física, refeitório, laboratório de ciências, laboratórios de informática, ciências, Química, física e matemática, sala para material de educação física, sala para jogos de xadrez, auditório, sala de vídeo e televisão, além de reservatório de água.

Considerando que nos últimos anos não houve nenhuma reforma ou manutenção que provocasse melhorias nas condições físicas do espaço escolar. Com base nos dados, podemos identificar que ainda é precário o número de dependências na escola. Como agravante, as que

existem, apresentam dificuldades no que se refere às condições de uso, pois oferecem pouca ventilação, acarretando um desconforto ambiental prejudicial à espontaneidade das atividades executadas pelos/as alunos/as e profissionais que atuam na escola.

A escola é mantida pelo o Governo do Estado da Paraíba, através da Secretaria de Educação e da Ciência e Tecnologia, com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE e com os programas de Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE, Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE e Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.

A escola conta com um Conselho Escolar, que tem como objetivo estimular a maior integração entre escola, família e comunidade; promover a ação integrada dos setores técnicos, pedagógicos e administrativos, visando à melhoria do ensino.

2.5 CARACTERIZAÇÃO DA COMUNIDADE QUE A ESCOLA ATENDE

Até meados do século XVII o município de Caraúbas era ocupado pelos índios cariris. O município surgiu de uma fazenda de colonos portugueses do século XVIII, às margens do rio Paraíba do Norte. Graças às condições favoráveis, a região inseriu-se no ciclo do açúcar, apresentando características de vila já em 1780. Ainda no mesmo século, o alferes Custódio Alves Martins, morador da Capitania de Pernambuco, instalou-se na cabeceira do Rio Paraíba, e ali fundou um sítio a que deu o nome de Caraúbas.

Quando Caraúbas passou a Distrito de São João do Cariri em 1891, havia apenas 58 pessoas, destacando-se as famílias do Major Higino, Major Eduardo Ferreira, Manoel Germano, Venâncio Quirino entre outros.

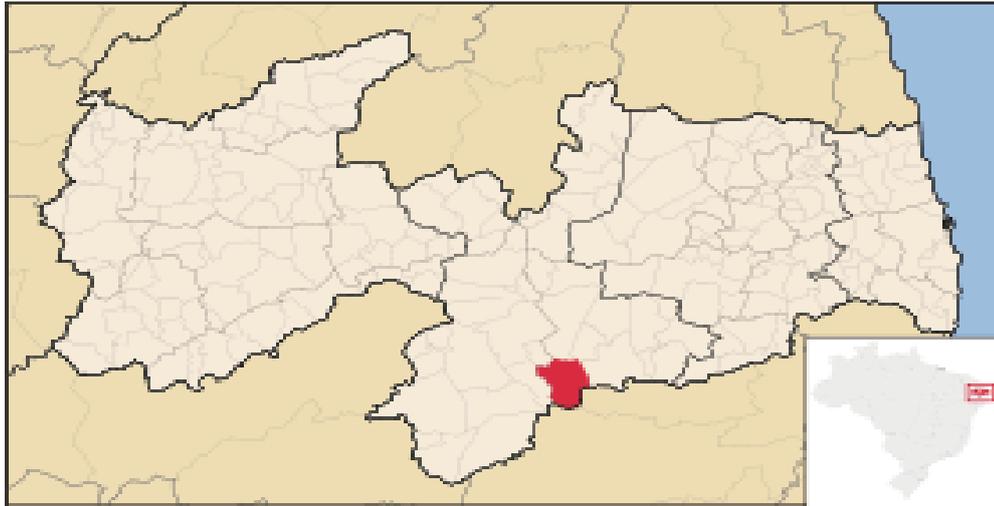
A partir do século XX, além da pecuária, o beneficiamento do algodão e posteriormente do caroá trouxeram novos recursos à vila. Esses foram os ciclos econômicos para o desenvolvimento de Caraúbas no século XX. Fatores esses que elevaram o então distrito³ de Caraúbas que pertencia ao município de São João do Cariri a emancipação política.

A partir de 1940, investimentos urbanos trouxeram à cidade o primeiro grupo escolar (1953), a iluminação pública a diesel (1953) e o açude Campos, construído pelo Departamento Nacional de Obras Contra as Secas, um mercado público, uma unidade médica e a pavimentação de algumas ruas.

³ Distrito é uma subdivisão do município, que tem como sede a vila, que é um povoado de maior concentração populacional.

Sua emancipação proporcionou-se no dia 29 de abril de 1994, sendo sua instalação no dia 1 de janeiro de 1997 (Figura 2). O município de Caraúbas possui atualmente a quantidade de seis (06) Escolas Municipais, uma (01) Escola Estadual e uma (01) Creche de ensino infantil todos os educandários em funcionamento.

Mapa 2 - Representação cartográfica do Estado da Paraíba, em destaque o município de Caraúbas-PB



Fonte: Google Imagem

A comunidade atendida pela é constituída de alunos provenientes das zonas rural e urbana do município. Esses alunos pertencem á classes sociais diferenciadas e possuem características religiosas e culturais também diversificadas, que influenciam na educação escolar.

Quanto ao aspecto socioeconômico e cultural a comunidade é constituída predominantemente por famílias de baixa renda, um número acentuado de desempregados e subempregados, como ambulantes, biscates, faxineiras, diaristas e pedreiros. Entre os empregados encontramos vigilantes, serventes e empregadas domésticas. Há um grande nível de adultos analfabetos e jovens que não concluíram o Ensino Fundamental.

Além da precariedade das condições sociais e do número de pessoas desocupadas, um dos maiores problemas enfrentados é o índice elevado de violência e o consumo de drogas, o que faz da comunidade uma área considerada de risco social.

Como mecanismos de gestão temos: o Projeto Político Pedagógico, o Regime Interno e Conselho Escolar, construído pelo coletivo escola e a comunidade. Gadotti (2004) diz:

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público (GADOTTI, 2004, p.96).

A escola precisa ser pensada coletivamente, escutando toda a comunidade envolvida para que só assim possibilite as melhores decisões a serem tomadas e a construção de mecanismo de gestão.

Como afirma Paro (2005. p. 17), “[...] a escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizada tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar”. Portanto, o espaço escolar, é um dos únicos meios que possibilita o acesso aos saberes historicamente construídos. A gestão escolar precisa ser organizada com ações educativas individuais e coletivas dos envolvidos.

2.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA

É importante frisar que o pesquisador tem o compromisso de analisar e observar os objetivos da pesquisa, na busca de elencar os problemas enfrentados pela à gestão e as possibilidades em meio a pandemia.

Vale descartar que as técnicas e ferramentas utilizadas em uma pesquisa de monografia ressalvam os conhecimentos científicos, apresentando os conceitos e fundamentos dos métodos utilizados. Demo (2001) diz:

Pesquisar passa a ser, ao mesmo tempo, métodos de comunicação, pois é mister construir de modo conveniente a comunicação cabível e adequada, e conteúdo da comunicação, se for produtiva. Quem pesquisa tem o que comunicar. Quem não pesquisa apenas reproduz ou apenas escuta. Quem pesquisa é capaz de produzir instrumentos e procedimentos de comunicação. Quem não pesquisa assiste à comunicação dos outros. (DEMO, 2001, P. 39).

De acordo com Demo, a pesquisa de um trabalho científico vai iniciar com uma pergunta para um determinado problema, com isso o pesquisador traça um conjunto de etapas e procedimentos metodológicos até chegar nos possíveis resultados ou respostas do problema.

Essa pesquisa possui uma abordagem básica que objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

A pesquisa tem como etapa fundante a realização de uma coleta de dados, através de aplicação de um questionário/formulário direcionado à gestora escolar estadual. Esse questionário vai conter perguntas abertas sobre a temática pesquisada.

Para Lakatos e Marconi, (1992, p. 107) afirmam: “técnicas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. De acordo com as autoras, elas ressaltam a importância de ferramentas técnicas que possibilitem a obtenção de resultados.

Essa pesquisa metodológica, de cunho exploratório, é um estudo de campo que busca compreender os conhecimentos sobre o tema, desafios e possibilidades da gestão escolar em meio a pandemia Covid-19, no município de Caraúbas, cariri paraibano.

2.7 SUJEITO PESQUISADO

A colaboradora da pesquisa foi à diretora da escola estadual da cidade de Caraúbas, elaboramos um questionário com objetivo de traçar o perfil da gestão escolar: diretora, sendo mapeado 10 questões abertas e fechadas sobre o seu perfil, sendo detalhado em uma tabela a seguir.

Quadro 1 - Perfil da Gestão Escolar: Diretora

Escola:	EEEFM. Cel. Serveliano de Farias Castro
Nome do Gestor (a):	Maria do Socorro da Silva Sousa
Idade:	38 anos
Sexo:	Feminino
Escolaridade:	() Ensino Médio (X) Ensino Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado
Formação Acadêmica:	Licenciatura em Pedagogia
Tempo de atuação desta no educandário:	2 anos e 4 meses
Ocupou outros cargos no educandário:	Sim
Categoria funcional:	() Efetivo (X) Contratado () Celetista () Outro
Atua em outra escola:	Não

Fonte: Dados do Questionário 01

Como podemos observar com a coleta de dados através do questionário, a gestora do educandário está caminhando para o terceiro ano de gestão, e está perpassando os desafios impostos pela pandemia do Covid-19 ao longo desses 2 anos e 4 meses de atuação.

2.8 ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo é um conjunto de organizações e técnicas dentro da pesquisa. Seu objetivo é a sistematização das ideias iniciais, de maneira que desenvolva as operações num plano de análise. Dentro da análise ocorreram 3 fases, a primeira foi a pré-análise, a segunda foi a exploração do material e a terceira foi o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação.

A primeira etapa a pré-análise é a organização propriamente dita, nesta fase organiza o material a ser analisado com objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Desse modo a pré-análise, trata-se de estabelecer um programa que pode ser flexível, que permite a introdução de novos procedimentos no decurso da análise.

Nesta segunda etapa que é a exploração do material reverência a codificação do material e define as categorias de análise que consiste essencialmente de operações, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

Por fim a terceira e última etapa que o tratamento dos resultados obtidos e interpretados, nesta fase pegamos os resultados brutos e tratamos de maneira significativa e válida convergindo os resultados obtidos ao escopo teórico o que permite o pesquisador aproximar-se de conclusões, inferências.

Com isso, o procedimento de coleta de dados se deu através de questionários, que foram elaborados a partir de perguntas subjetivas, direcionados à diretora da instituição. A aplicação aconteceu na secretaria da escola, onde se explicou para a gestora qual seria o procedimento das respostas nos questionários.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar suporte às discussões e análise que pretendemos pautar nessa pesquisa, tomaremos como cerne as seguintes categorias: Gestão Escolar; e Desafios e Possibilidades na Gestão. Nessa direção, iremos realizar o levantamento das obras e autores mais pertinentes à compreensão de nossa pergunta de pesquisa, considerando ainda nosso compromisso ético e profissional de contribuir com os estudos.

3.1 GESTÃO ESCOLAR

Por vivermos em uma sociedade do conhecimento aumenta-se as expectativas do ensino e aprendizagem e com isso a gestão escolar tem um papel muito importante dentro dessa realidade.

A gestão escolar está entrelaçada com a educação, que constituem pilares fundamentais com objetivos e estratégias promovendo melhorias na qualidade do ensino e aprendizagem dos educandos. Os pilares de uma boa gestão escolar estão relacionados à gestão pedagógica, administrativa, financeira e os recursos humanos.

A gestão pedagógica da escola tem como principais tarefas propostas planejar ações metodológicas do ensino e aprendizagem, vale destacar que essas ações têm metas educacionais através do desempenho de avaliações. Seu princípio fundante são as propostas políticas pedagógicas da escola.

Já à gestão administrativa da escola compete gerir os recursos materiais, físicos e financeiros da instituição, essa parte estar ligada à área burocrática da escola que recai sobre o gestor escolar.

Um dos principais desafios do gerenciamento da instituição escolar são os recursos financeiros, aqui o gestor vai administrar os pagamentos e a prestação de contas, fazer levantamento sobre as receitas e despesas além de definir o destino dos recursos repassados.

Por fim, outro pilar é a gestão de recursos humanos, esse é dos pilares mais complexos e desafiadores para o gestor pois lida com o corpo docente, discente, pais e funcionários da instituição. Nesse pilar fundamental preza-se pela pelo o engajamento de todas as partes para o desenvolvimento da escola.

Todas essas missões têm um princípio que está atrelado às condições de melhoria das atividades no educandário, desenvolvendo e promovendo a qualidade do ensino e aprendizagem dos educandos. Assim, de acordo com Libâneo (2004)

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educando, as relações humanas inter-relacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 71).

A organização de uma escola é um esforço coletivo de todas as partes envolvidas para o bem comum, é a gestão que conduz e coordena esse esforço, promove a qualidade do ensino e aprendizagem dos educandos.

No artigo 15º da Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDB “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.

A palavra gestão, em seu significado é um ato ou efeito de gerir ou administrar, para tanto esses significados se incorporam a gestão escolar e vão desenvolver ações na qualidade da educação nas mais de 179.533 escolas públicas e privadas do Brasil segundo o último censo escolar.

A gestão escolar é muito complexa, requer um olhar abrangente na coordenação dos trabalhos desenvolvidos no educandário. Sobre as concepções da gestão escolar, Libâneo escreveu que elas

Refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (LIBÂNEO, 2012, p. 447).

A gestão escolar organiza e planeja ações para o desenvolvimento da educação que ao longo dos últimos anos perpassa por um processo de mudança que ressignifica as ações e os conceitos atuais devido a pandemia do Covid-19.

A pandemia trouxe uma dinâmica específica para a vivência escolar, a gestão teve que planejar todas as mudanças impostas no cenário pandêmico com as dificuldades enfrentadas pela manutenção e preservação da vida, diversos processos foram transformados de forma urgente.

Nesse sentido, Tavares (2009, p. 113) ressalta que

A gestão escolar deve ser vista como uma pedra fundamental para que a escola ofereça à comunidade uma escola que atenda as exigências do dia a dia. É sua função melhorar a compreensão da realidade social de maneira inclusiva, democrática e participativa, resgatando a ética e o civismo – por muitos ignorados – e promover a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social.

A gestão tem o papel que mobiliza os procedimentos para atingir os objetivos, é o berço fundante no educandário, para isso tem a função de observar as necessidades, desenvolver e planejar ações.

O gestor escolar é o líder do grupo, ele tem a função de fazer a escola andar em todos os segmentos com planejamento e organização, promove ações que vão além de orientar, coordenar e diagnosticar diversas situações dentro da escola.

Uma ferramenta fundamental dentro da gestão escolar é a participação nas tomadas de decisões, buscar sempre ouvir o coletivo interno da escola. Seja por meio de conselhos de classes, grêmios escolares, associações de pais entre outros.

Em um cenário contemporâneo uma questão que tem sido alvo de grandes debates é a gestão democrática, com maiores enfoques nas escolas públicas na qual é pautada no conservadorismo e tradicionalismo.

A gestão democrática da escola pública é uma tarefa difícil de ser alcançada em um plano de organização efetiva, nesse contexto tem alguns obstáculos tanto políticos como organizacionais.

Muitas escolas vivenciam um caráter autoritário no qual centraliza o poder na pessoa do gestor escolar. Haja visto que numa sociedade democrática não cabe mais modelos ultrapassados em que uma única pessoa toma todas decisões.

Dentro da gestão escolar outro primórdio muito importante é à participação democrática na gestão, ou gestão democrática esse princípio implica na asseguaração de direitos e autonomia das unidades escolares, pressupõe uma participação mais efetiva nos aspectos da organização. Esses princípios constituem fundamentos que fortalecem os vínculos entre a comunidade escolar e a sociedade. De acordo com Paro (2001)

“[...] para dar conta de seu papel, a gestão escolar precisa ser, pelo menos, duplamente democrática. Por um lado, porque ela se situa no campo das relações sociais onde, [...] torna-se ilegítimo o tipo de relação que não seja de cooperação entre os envolvidos. Por outro, porque [...] a característica essencial da gestão é a mediação para a concretização de fins; sendo seu fim a educação e tendo está um necessário componente democrático, é preciso que exista a coerência entre o objetivo e a mediação que lhe possibilita a realização, posto que fins democráticos não podem ser alcançados de forma autoritária” (PARO, 2001, p.52).

Os princípios fundantes de uma gestão democrática é a participação efetiva de seus pares, esse processo possuir um eixo norteador da gestão educacional democrática, compreender que à tomada de decisão tem uma dimensão ampla no sentido de fortalecimento

das decisões é fundamental, em situações em que as decisões são tomadas por pequenos grupos de pessoas sem ouvir o coletivo que faz parte tem a probabilidade do fracasso em alguns casos.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional determina em seu artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: **I** - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; **II** - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ressalta-se a importância dos princípios democráticos participativos para a construção e elaboração de um projeto político pedagógico com diversos segmentos envolvidos na educação.

Já o Art. 12 da LDB, entre os incisos I a VII estar relacionado as principais delegações no que se referem à gestão escolar nas unidades de ensino

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 a 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.

As responsabilidades da profissão não são poucas e cabe ao gestor dentro das instituições de ensino desempenhar cada inciso deste artigo para que a escola tenha um bom funcionamento.

Vale destacar que um dos eixos norteadores de uma gestão escolar começa pela o projeto político pedagógico da escola, e que é um processo de coordenação como um todo da escola. Em muitos casos, diversos gestores não sabem nem sequer como ele funciona ao certo por achar que nele tem muita burocracia e em muitas vezes não participar da construção.

Por fim, a gestão escolar é o norteamento das adaptações no atual cenário de pandemia e todas as ações de planejamento tomadas de decisões são passadas pela a gestão.

3.2 OS DESAFIOS DO CENÁRIO GLOBAL

Nos dias atuais as tecnologias ainda são para muitos uma área desconhecida, entretanto os recursos tecnológicos são fundamentais para o convívio do dia-a-dia, servindo de apoio em muitas atividades.

As novas dinâmicas implementadas com o ensino remoto mostram-se os inúmeros desafios enfrentados no chão da escola, que passa por diversas áreas que vão desde o aluno até o professor, diante dessa dinâmica está o gestor escolar para mediar todos os problemas enfrentados e encontrar soluções.

Para entender os desafios enfrentados pela a educação no atual cenário de pandemia, se faz necessário repensar um pouco sobre o desenvolvimento da globalização. Atualmente podemos ver o quanto as tecnologias da informação e comunicação estão crescendo e se modernizando e a cada dia fica mais difícil acompanhar o ritmo de toda essa modernidade.

Todos os dias são desenvolvidos inúmeros softwares de processamento de dados para um melhor funcionamento de computadores. E mesmo nessa era moderna na qual vivemos e estamos incluídos, a qual chamamos também de “era digital”, sabemos que nem todos têm as mesmas oportunidades e facilidades ao acessar determinadas ferramentas.

Logo, podemos visualizar em algumas pessoas o que podemos chamar de estranhamento, que é causado pelo não reconhecimento de ferramentas digitais, há casos (e não são poucos) de indivíduos que não possuem contato frequente com uma ferramenta que engloba várias outras tecnologias existentes, como por exemplo, o computador.

Para que os indivíduos possam se familiarizar com essa ferramenta aglutinadora, precisam primeiramente ter o contato com a mesma, conhecendo-a aos poucos a partir do manuseio da máquina. Esse manuseio, se feito de forma correta, pode lhes permitir grandes feitos, pois ao utilizarmos o computador como recurso podemos executar e criar coisas, encurtar distâncias e facilitar a comunicação entre pessoas e mundos diferentes.

Porém, boa parte das classes sociais, da sociedade não detém da propagação das novas tecnologias da informação e da comunicação tornando a globalização em muitos casos uma forma excludente.

Foram postas inúmeras desigualdades nessa pandemia, entre elas está o acesso às tecnologias que para muitos está distante de sua realidade diária. Nem todas as pessoas podem ter um computador, mas os smartphones têm ganhado espaço e por muitas vezes é limitado apenas para o entretenimento.

No entanto, o computador proporciona democratizar cada vez mais o acesso à internet, como também a tecnologia a partir da possibilidade de produção e difusão do conhecimento para toda população.

Diante do contexto de uma sociedade conectada e um mundo globalizado, podemos obter com muitíssima facilidade, e com apenas um “click” temos em nossas mãos uma imensidão de informações das mais diversas formas facilitando nossa vida, mas sabemos que

essa facilidade não está ao alcance de todos, tendo em vista que muitas pessoas não têm acesso às ferramentas tecnológicas.

Durante a pandemia do Covid-19 uma ferramenta tecnológica que foi muito utilizada por estudantes para desenvolver as atividades no ensino remoto foram os celulares sendo o principal dispositivo usado.

Nesse contexto de pandemia, a Revista Pagn, produziu um artigo que está intitulado “Celular é a principal ferramenta de estudo e trabalho na pandemia”. Os dados aprofundados detalham o acesso das ferramentas tecnológicas e quais eram as classes que mais utilizava cada.

Esse estudo é uma coleta de dados através de uma parceria da 3ª edição do Painel TIC Covid-19 do Comitê Gestor da Internet no Brasil e do Centro de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. O eixo norteador para as informações foi ensino remoto e teletrabalho, o estudo entrevistou 2.728 usuários de internet de 16 anos ou mais.

Os dados detalharam que 37% dos estudantes usam o celular para a realização de atividade, sendo o maior percentual dos entrevistados, já 29% utilizam o notebook para a mesma atividade desempenhada e 11% o computador de mesa.

O uso do celular de certa forma amplia o acesso à internet, porém ele tem uma série de limitações e não podemos comparar com os notebooks e tablets que traz um conforto maior na realização de trabalho e atividade no ensino remoto.

O mesmo estudo ainda detalhou quais classes sociais utilizam mais o celular, notebook e tablete para realização de atividade remotas e teletrabalho no período de pandemia do Covid-19.

Entre as classes sociais que mais utilizam o celular está à D e E com cerca de 54% dos estudantes, já as classes A e B apenas 22%, utilizam o celular. Outra ferramenta tecnológica pesquisada foi o notebook entre as classes 10%, da D e E utilizam o notebook já A e B 45%

Vivencia o período remoto percebe-se o quanto aumentou a desigualdade social entre as classes no que compete às ferramentas tecnológicas, percebe-se ausência do Estado com ações de políticas públicas. Vale levar em consideração o que PILL (2020) relata:

Os tempos de excepcionalidade gerados pela pandemia da covid-19 jogaram luz sobre desigualdades estruturais do Brasil. Nesse contexto de futuro incerto, mais da metade dos estudantes no planeta está sem acesso aos conteúdos online disponibilizados pelas instituições educacionais. Segundo o balanço da Unesco de abril, cerca de 1,5 bilhão de crianças e adolescentes estão fora da escola em 188 países em função das regras de isolamento social impostas para conter o avanço da disseminação do vírus. No Brasil, são mais de 4.8 milhões de crianças e adolescentes sem internet em casa, ou 17% do total entre quem tem de 9 e 17 anos, segundo a Unicef. Sem essas ferramentas para buscar conteúdo, eles deixam de se preparar, por exemplo, para o ENEM, postergado para novembro.

Para a visão de Pill (2020), ele aponta a equivalência das aulas à distância com aulas presenciais, mostrando os desafios do ensino. O Ensino a Distância no atual evidenciou na prática as dificuldades enfrentadas pela educação.

Muitos jovens partilham o mesmo celular dos pais para assistir aulas através de sites, redes sociais ou plataformas de videoconferência e responder à atividade tornando-se ainda maior a desigualdade tecnológica.

O ensino remoto foi uma prática encontrada devido ao cenário pandêmico do Covid-19, em caráter emergencial e provisório, que foi criado as aulas remotas e virtuais com intuito de não mais continuar sem atividades em escolas e instituições de ensino, que não pode ser considerado uma modalidade de ensino. Desse modo, logo após o término da pandemia ele se instigou voltando às aulas presenciais.

Já a modalidade de ensino a distância é prática adotada mesmo antes da pandemia em Universidades públicas e privadas do País. De acordo com seu marco legal cria-se as bases legais da Educação a Distância no Brasil, foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

O que possibilita com essa modalidade é substituir a sala de aula por um ambiente virtual de aprendizagem, com isso pessoas de qualquer lugar tem acesso ao ensino, além da possibilidade de flexibilidade nos horários de estudar sendo uma das características do ensino remoto.

3.3 O ENSINO REMOTO EM UM CENÁRIO DE PANDEMIA

A pandemia do Covid-19 impactou todos os campos sociais de interação humana foram condicionados a intervenções em diversos setores da sociedade, estratégias foram adotadas consonante com o estado de isolamento social, que culminou no âmbito educacional com o fechamento das instituições educacionais.

A educação enfrentou a maior crise sanitária da história dos últimos tempos, com a pandemia do Covid-19. Tudo foi de forma emergencial pensando nas adaptações da educação, com isso o ensino remoto foi uma saída para o momento.

No cenário pandêmico o trabalho docente perpassou por alterações estruturantes pedagógicas, esse momento reflete acerca dos modos de ensinar e aprender. Nesse sentido, nos faz pensar todo o processo que instituições e profissionais da educação foram inseridos sendo introduzidas várias estratégias para a prática da educação.

Nesse sentido, com a pandemia, o ambiente educativo migrou-se do presencial para o virtual, com isso o aluno é corresponsável por sua aprendizagem e, algo que se torna indispensável para o ensino remoto é o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação as TICs.

Para que essas atividades remotas aconteçam, um aliado importante é o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs. Quanto às oportunidades proporcionadas pelas TICs, pode-se dizer:

[...]as TICs permitem profundas mudanças no âmbito educacional, mas também sociais e econômicas, possibilitando a expansão de nossas fontes intelectuais/acadêmicas. A Internet surge como facilitadora de informações, gerando diferentes ferramentas e expandindo as escolhas dos sujeitos, que se associam por meio de seus gostos e interesses. [MOURÃO, ARAÚJO E SILVA, 2019, p. 11]

As ferramentas tecnológicas são grandes aliadas ao processo de ensino e aprendizagem, porém, observa-se as dificuldades enfrentadas pelos envolvidos nesta metodologia. Para desenvolver as atividades síncronas e assíncronas não era possível se não fosse as TICs, nesse novo ambiente salas de aulas virtuais foram criadas além de plataformas específicas entre outras ferramentas.

Por outro lado, mesmo entendendo que as TICs proporcionam método de ensinar e aprender, nem toda a população tem acesso a essa ferramenta, tornando em muitos casos uma forma excludente o acesso às tecnologias.

Após mais de um ano de pandemia do Covid-19, ainda existem alunos sem internet ou celular para acompanhar as aulas remotas, isso mostra o enorme desafio enfrentado por profissionais da educação.

Partindo da premissa de acesso aos bens materiais necessários ao ensino à distância, uma vez que 25,3% dos brasileiros não possuem acesso à internet, considerando espaços urbanos e rurais, no caso desse último, 53,5% das pessoas não possuem acesso (IBGE, 2020).

A nova realidade da Educação brasileira escancarou as mazelas que por anos passaram despercebidas ou relegadas a um plano deliberadamente escanteado aos olhos da maioria dos envolvidos na área.

Arraigado a estes vieses, o sistema educacional estará sob imenso desafio, pois, o isolamento social devido à pandemia da COVID-19 tenciona o direito à educação em seus diferentes níveis de ensino, além de escancarar as desigualdades presentes no contexto educacional brasileiro (OLIVEIRA; SOUSA, 2020).

O ensino remoto foi algo inesperado e emergencial, nesse contexto professores

encontram adversidade, pois não estavam familiarizados com as metodologias digitais, tais como, a criação de salas virtuais na plataforma do *Google Meet* ou até mesmo a produção de vídeo aulas.

Em situações como essa, já mencionada e apresentada, a gestão escolar exerce um papel fundamental ao fazer com que a escola, professores, e estudantes não parem suas atividades.

Como retrata Victória Oliveira (2020):

Os professores, por exemplo, em razão da suspensão das aulas por conta do distanciamento social, precisam lidar com a pressão de adaptar-se a ferramentas virtuais, preparar atividades que mantenham os alunos estimulados e, ao mesmo tempo, estar disponíveis para esclarecer dúvidas. Também preocupam-se com o bem-estar e alimentação dos alunos, além de questões como conectividade para que ninguém fique para trás durante a suspensão das aulas.

Para Victória Oliveira (2020), um fator principal e fundamental é a parceria entre a gestão escolar e os professores, devido ao contexto da pandemia sendo uma nova dinâmica no que compete às metodologias educacionais.

Considerando a dinâmica do ensino remoto, ainda consiste muito no processo de adaptações por parte dos docentes com o ambiente virtual. A pandemia trouxe uma dificuldade não aos conteúdos, mas com a cultura escolar, mediar a educação a distância.

E por cultura escolar, tomemos a seguinte noção:

A cultura escolar é descrita como um conjunto de normas que definem conhecimentos a ensinar e condutas a inculcar, e um conjunto de práticas que permitem a transmissão desses conhecimentos e a incorporação desses comportamentos (JULIA, 2001, p. 9).

De acordo com Julia (2001), a transmissão do conhecimento perpassa por mudanças e adaptações, os desafios da docência estão relacionados com a maior demanda da capacidade cognitiva e mental para lidar com distintos públicos, da demanda extraclasse de trabalho, as más condições das estruturas escolares, salários depreciados e contratos temporários.

A dificuldade em fazer com que alunos utilizem suas câmeras para maior interação, a participação ainda é muito difícil, talvez por conta da perda de vínculo ou pertencimento com a escola, essa é uma de tantos desafios da prática docente.

Sem falar que muitos professores não tem um ambiente adequado para ministrar aula, o quarto tornou-se sua sala de aula, um local de repouso e descanso agora é um espaço de trabalho. As ferramentas que antes eram mais restritas ao uso particular, passam a ser profissional, de trabalhado como *WhatsApp* e *Instagram*, a fim de possibilitar maior interação

do professor para com os estudantes. Nesse caso as dimensões públicas e privadas se confundem, assim como os horários aumentado a jornada de trabalho sem a valorização.

Por fim, destacamos outros desafios da docência entre tantos nessa pandemia que são eles: ansiedade, medo, cansaço, estresse, preocupação, insegurança e exaustão no trabalho. Foram rápidas as mudanças nesse processo, um alto nível de cobrança com frustração e dificuldade.

3.4 DESAFIOS DA GESTÃO NO PROCESSO EDUCATIVO

A relevância de compreender a gestão escolar e suas necessidades, assim como os desafios e possibilidades enfrentados pelos gestores escolares é uma das missões de investigação dessa pesquisa. Ao analisar a gestão escolar, é possível compreender e conhecer a realidade educacional e o compromisso do gestor com a função e suas ações na responsabilidade da formação dos discentes.

O gestor conduz a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico – PPP, além de auxiliar na elaboração de um currículo direcionando o trabalho com os educadores e discutindo os métodos de ensino.

O gestor precisa estar preparado para diversas situações no chão da escola, ele precisa de um ambiente que promova e incentive a participação coletiva de todos e que compartilhe as responsabilidades que possui no processo educacional.

Como descreve Lück (2008, p.12) “Já é lugar comum a afirmação de que vivemos uma época de mudança. Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção”. Partilha de momentos transparentes com a escola e a comunidade, além de prezar pelo coletivo é uma das funções primordiais da gestão escolar.

A gestão escolar está inserida no processo educacional e no direito universal, um dos princípios desses processos é a garantia dos direitos básicos e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Nesse caso, se propõe uma educação que transforme a atual realidade escolar, ou seja, uma conscientização sobre o modelo educacional, que busca conhecer a realidade dos educandos para assim agir sobre ela, transformando-a, ao ponto que educadores e educandos se caracterizem como sujeitos de um mesmo processo (FREIRE, 1997).

Se fizermos uma análise na evolução da educação no Brasil pode-se perceber um período marcante e diferentes concepções de ensino. Nesse contexto, a gestão passou por mudanças com grande transformação.

Adotou-se novos modelos de gestão para a garantia da qualidade do ensino e aprendizagem do educando. Esses modelos trazem uma gestão mais participativa com diálogo no coletivo interno e externo da escola. E com isso é importante destacar o ato e a dinâmica coletiva da escola junto com as diretrizes e políticas públicas educacional do projeto político-pedagógico.

Lück (2010) destaca que ao assumir a gestão de uma escola o diretor deve, também, ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, estabelecendo sua autonomia, mas também, aceitando a participação dos demais envolvidos no contexto escolar, onde haja um trabalho coletivo e compartilhado, para assim atingir os objetivos comuns. Desta forma, é preciso que tenha um planejamento das ações traçando os objetivos que se pretende alcançar e para isso todos os envolvidos precisam fazer sua parte.

O gestor é o agente que transforma a realidade, sua finalidade dentro da escola é alcançar a aprendizagem de todos, para isso ele conduz os processos, ações e funções mantendo a responsabilidade com o ensino.

Conforme relata Libâneo (2004, p. 217):

[...] existem algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Tendo em vista essa realidade, de constante construção de conhecimento deve-se fazer parte do universo do gestor escolar as capacitações a esse serviço para desenvolvimento das competências para o avanço da função. A gestão escolar compreendendo o contexto e aspecto socioeconômico e cultural, com uma perspectiva de agente de formação e transformação na educação buscando uma autonomia escolar participativa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo nos dedicamos à análise dos dados pesquisados que foram obtidos com aplicação de questionários, que objetivou mapear os sujeitos e objetos da avaliação; perfil da gestão escolar: diretora; informações gerais da comunidade escolar; característica da gestão em tempos de pandemia. Esta análise apresenta o trabalho realizado na Escola E.E.F.M. Cel. Serveliano de Farias Castro, a partir dos questionários coletados e que eles se encontram organizados em três seções.

4.1 PERFIL DA GESTÃO ESCOLAR: DIRETORA

Neste item iremos apresentar a análise de dados segundo a ótica da gestora falando sobre as questões contidas no questionário. No que diz respeito ao perfil da gestão escolar: diretora, sendo o primeiro questionário abordado.

A gestora do educandário escola Cel. Serveliano de Farias Castro, tem 38 anos de idade, com formação superior completa na área de pedagogia, e está há aproximadamente 2 anos e 4 meses na gestão da escola. A mesma é contratada e já desempenhou outro cargo no educandário.

Nesse sentido, sinalizamos que ocupar o cargo de gestão no cenário pandêmico implica desafios substanciais, muito disso devido ao ensino remoto e suas nuances. Assim, frisamos também que percebemos que a jovem gestora do educandário está atravessando um enorme desafio da educação com a pandemia do Covid-19, que está relacionado ao ensino remoto.

Arraigado a estes vieses, o sistema educacional estará sob imenso desafio, pois, o isolamento social devido à pandemia da COVID-19 tensiona o direito à educação em seus diferentes níveis de ensino, além de escancarar as desigualdades presentes no contexto educacional brasileiro (OLIVEIRA; SOUSA, 2020).

Com todas essas dificuldades a pandemia escancara outros problemas ou impactos nas áreas econômica, política, social e cultural. Esses aspectos mostram o enorme desafio que o Brasil vai enfrentar nas próximas décadas.

Verificamos que nesse contexto são muitos prejudicados nessa nova dinâmica de ensino, professores, alunos e todos saíram perdendo nessa pandemia.

Denota-se que os docentes antes da pandemia do Covid-19 já encontravam dificuldade na prática devido ao excesso de carga horária, as condições precárias de ensino no tocante à área pedagógica e má remuneração, agora tem todas essas demandas e mais adaptação com as

ferramentas tecnológicas.

Com todas essas dificuldades vem a pandemia e escancara outros problemas, a exemplo, os recursos tecnológicos, a falta de formação para o ensino remoto e a criação de estratégias para enfrentar esse momento.

Se antes a maior dificuldade do ensino era fazer com que os estudantes chegassem até a escola, hoje o maior desafio é acessar o ensino através das ferramentas tecnológicas devido a pandemia do Covid-19.

4.2 INFORMAÇÕES GERAIS DA COMUNIDADE ESCOLAR

O segundo questionário tratamos das informações gerais da comunidade escolar e sua quantidade de funcionários: 01 gestora escolar, 23 professores do ensino Fundamental II e Médio e 07 profissionais de apoio à escola. Tem matriculado na escola 198 alunos, dos anos finais do fundamental, ensino médio e Educação de Jovens e Adultos - EJA.

Desse total de alunos observados segundo dados elencados, como principais modalidades de acesso ao ensino as seguintes ferramentas: *Google Classroom*, *Google Meet*, *WhatsApp* e Atividade Impressa.

A educação é um processo histórico e transitório que sofre alterações no decorrer do tempo e de acordo com o contexto socioeconômico, do local ao global, sendo necessário muitas vezes adequar-se às reais necessidades do aluno e do processo de aprendizagem (Domingues, 2019). Nesse sentido elaboramos perguntas sobre o acesso à *internet*, através dessa questão vamos observar o quesito de devolução de atividades.

Já no quesito de devolução de atividades, quanto ao percentual de alunos matriculados tivemos os seguintes dados, aproximadamente cerca de 50% dos alunos matriculados devolve as atividades propostas pelos os professores, quantificando em cerca de 100 alunos matriculados.

Outro dado da comunidade escolar foi em relação ao acesso à internet por parte dos alunos matriculados, elencamos nas perguntas quatro opções sobre essa questão relacionada ao questionário 02, sendo relatado pela a gestora que aproximadamente 70% dos alunos matriculados tem acesso à internet.

As atividades impressas são para aproximadamente 30% dos alunos que não tem acesso à internet ou não tem aparelho de celular, mais ou menos 58 alunos da escola.

Nos últimos quesitos de acesso à internet e devolução de atividades através das ferramentas disponibilizadas, mostra uma disparidade entre o acesso à internet e a devolução

de atividades, cerca de 20% não são devolvidos pelos alunos matriculados.

As medidas tomadas foram (mapear a quantidade de alunos que têm acesso à internet no educandário e em quais modalidades os alunos poderiam ter acesso ao ensino através das ferramentas tecnológica, a exemplo, *WhatsApp, Google Meet, Google Classroom*) para dar continuidade das atividades escolares que impactaram no processo de aprendizagem dos alunos, com isso pode estar relacionado com a devolução das atividades na escola, que apenas a metade dos alunos matriculados devolvem.

Através desses dados podemos esboçar quais foram os desafios (de manter os alunos tendo acesso ao ensino e desenvolvendo as atividades propostas) durante a pandemia, e quais foram as estratégias adotadas pela gestão escolar frente aos educandos da Escola E.E.F.M. Cel. Serveliano de Farias Castro.

Por fim, ressalto outro desafio que vem antes da pandemia que a gestora relatou. Em se tratando do que necessita de mais atenção e de melhorias na escola, ela diz “A estrutura física da escola”. Esse é um dos grandes gargalos da instituição, depois da sua inauguração em meados de 1968, nunca houve uma reforma estruturante para que pudesse ter mais qualidade nas atividades desenvolvidas no educandário. Como já foi citado a escola precisa de acessibilidade, de ampliação de salas de aulas para atender a demanda, laboratórios, refeitório e um espaço de lazer para a comunidade escolar.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

O terceiro questionário vai analisar as características da gestão em tempos de pandemia, esse quesito traz as perguntas todas abertas e quais são as percepções da gestora escolar durante sua gestão de 2 anos e 4 meses.

Quando perguntada sobre **quais as principais mudanças trazidas pela Covid-19 para a dinâmica escolar**, a gestora diz: Com a chegada da pandemia do Covid-19, várias mudanças aconteceram na rotina escolar, pois tivemos que nos adaptar a uma nova realidade de ensino, o que no início foi bastante difícil.

A rotina escolar mudou totalmente com a chegada da pandemia do Covid-19, novos desafios foram impostos com essa nova realidade. E se adaptar a essa dinâmica requer tempo, formação e habilidade, porém como foi algo emergencial foi tudo atropelado devido às condições. Assim sendo:

Essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula. Por outro lado, também serão exigidas novas habilidades e competências dos estudantes para que gerenciem com autonomia e sucesso o seu processo de aprendizagem (PERES, 2020, p. 22).

Esse processo de adaptação de rotina foi bastante desafiador para toda a comunidade escolar devido ao avanço da pandemia, foi algo repentinamente. Se adaptar a esse novo formato ressignifica o ensino e aprendizagem.

De acordo com (MOURÃO, ARAÚJO E SILVA, 2019) esse novo formato foi possível através das ferramentas tecnológicas, desse modo o aluno fica responsável de buscar o próprio aprendizado.

Quando perguntada sobre **quais são os principais desafios da gestão escolar no cenário atual**, a gestora diz: Um dos desafios é trabalhar em uma instituição precária, onde paga muito pouco, praticamente um salário mínimo para o Gestor Escolar, não se tem o apoio como deveria. Outro desafio é trabalhar remotamente com os alunos, este tem sido um desafio constante, fazer com que os estudantes participem das aulas remotas, mesmo a escola fazendo a busca ativa dos discentes matriculados nas instituições não tem obtido tanto êxito e isto dificulta o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

A precariedade da instituição escolar, a baixa remuneração do trabalho faz com que desmotive os profissionais, a gestora relata que ganha um salário mínimo, porém está sobrecarregada de atividade com a pandemia, ela elenca também que não se tem apoio das instituições governamentais como deveria, a omissão do estado nesse ponto. Em um trecho ela coloca que está fazendo sempre uma busca ativa para os alunos que não estão participando das aulas remotas. De um modo geral:

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

Ser gestor no atual cenário vai além das melhorias dos índices avaliativos, exige uma maior atenção, conhecimento, habilidade e atitude. A pandemia fez gestores se tornarem grandes líderes para tomar decisões que mudaram a vida de muitas pessoas no cotidiano escolar.

As competências e habilidades de diretores nesse momento foi a transposição das aulas presenciais para ambientes virtuais. Administrar esses desafios com poucos recursos e falta de

experiência direcionou novas dinâmicas.

As escolas se tornaram espaço com pouco movimento devido ao isolamento social, a pandemia mudou a rotina de todas as esferas da sociedade, Assim, “o mundo precisou parar, adotar novas dinâmicas e modos de produção e suspender o funcionamento de espaços essenciais para o desenvolvimento e para a formação dos sujeitos como espaços escolares formais, centros de cultura, lazer e ambientes esportivos” (SANTANA, 2020, p. 43).

Porém antes da pandemia já existia um processo de sucateamento e precarização da educação. Conforme relata Colemarx (2020, p. 18).

Antes mesmo do isolamento social já estava em curso a precarização do trabalho dos professores, seja por conta da terceirização, seja pela expansão do mercado educacional que a tecnologização do setor favorece. Há quase dez anos estados e municípios vêm adquirindo pacotes com materiais didáticos pré-fabricados com atividades a serem replicadas pelos professores, ou mesmo aulas via plataformas digitais que prometem qualidade de ensino sem, contudo, levar em consideração contextos socioeconômicos e culturais de seus usuários (COLEMARX, 2020, p. 18).

Devido à grande complexidade da política educacional e por não ter um plano para o atual cenário pandêmico ocorre todo esse processo de sucateamento e que foi escancarado com a pandemia do Covid-19. Nesse contexto de pandemia, os profissionais tiveram que se reinventar, adaptando-se ao novo cenário que reflete também nesse sucateamento.

Quando perguntada sobre **qual o papel da gestão escolar frente a esses desafios**, a gestora diz: Liderar com responsabilidade e compromisso sua equipe, buscando sempre trabalhar de forma harmônica e alinhada para que assim possamos cada vez mais obter bons resultados para nossa instituição de ensino.

Um dos principais fundamentos de uma gestão é o espírito de líder, e a diretora traz esse compromisso em sua fala prezando pelo o coletivo da equipe envolvida, na busca de um bem maior para instituição de ensino. Lück (2009, p.96) indica que é “um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”.

De acordo com (LIBÂNEO, 2004) trabalhar de forma organizada e coletiva por todas as partes envolvidas na dinâmica escolar faz com que potencializem o despertar de novo conhecimento no ensino e aprendizagem.

Para tanto, é fundamental que se tenha clareza em relação à participação:

[...] No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade da comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia[...]. Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2005, p.40).

Nesse sentido percebe-se nesse contexto educacional que as dimensões da gestão escolar têm uma importância fundamental com a participação de todos os profissionais envolvidos de modo que possa ter espaço e vez nas ações e tomadas de decisões da escola.

De acordo com Libâneo (2012, p. 411), em relação à organização e gestão escolar:

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Desse modo a gestão escolar é uma organização coletiva que referem-se ao conjunto de normas e diretrizes que contribui com fundamentos e princípios e atua no desempenho acadêmico dos discentes, corpo docente, rede de apoio da escola, e a sociedade civil, pois busca trabalhar de forma integrada. A gestão tem impacto direto na efetivação por parte desses agrupamentos, princípios da gestão escolar participativa e democrática, depende de um conjunto de ações voltadas para a comunidade escolar.

Quando perguntada sobre **quais foram as possibilidades e estratégias adotadas pela gestão para o atual momento**, a gestora diz: Tivemos que adotar algumas estratégias como distanciamento social, uso de máscara, usar álcool gel constantemente, com relação aos professores e alunos utilizamos o monitoramento, reuniões online, busca ativa dos estudantes entre outros.

Foi adotado os protocolos de medidas sanitárias da Organização Mundial de Saúde – OMS, vale destacar que o isolamento social foi uma grande arma no combate ao Coronavírus, desse modo a escola teve que fechar as portas.

Na escola foi adotado também monitoramento através de reuniões virtuais com professores e alunos da instituição para que em um momento tão delicado a escola não ficasse ausente, dando apoio e suporte no que fosse possível.

De acordo com (OLIVEIRA; SOUSA, 2020) a gestão passou por contextos desafiadores impostos pela à Covid-19, esse novo cenário fez com que novas dinâmicas de ensino tivessem de ser adotadas de forma emergencial para conter o avanço do Coronavírus.

Quando perguntado sobre **como garantir o acesso à educação de qualidade em tempos de pandemia**, a gestora diz: Temos tentado fazer o possível para que todos os alunos tenham acesso à educação, oferecendo ao aluno vários meios para que eles não sejam prejudicados, é ofertado classroom, whatsapp, aulas pelo google meet e atividades impressas

para o aluno que não tem acesso à internet ou celular.

Novas estratégias tiveram que ser adotadas, e essas ferramentas tecnológicas oportunizaram o acesso ao ensino com a pandemia para muitos estudantes em tempos remotos de ensino.

De acordo com (JULIA, 2001) a cultura escolar que traz uma análise sobre um conjunto de normas que define o conhecimento, e transmissão desse conhecimento em um cenário de pandemia com o ensino remoto fazer com que haja a incorporação de novas estratégias para que os alunos participem das aulas em ambientes virtuais e busque o aprendizado.

Outro fator fundamental que foi aliado para que possibilitasse que os alunos tivessem acesso ao ensino remoto foram as TICs, propondo uma vasta diversidade de ferramentas elas carregaram profunda mudança no âmbito educacional nunca antes visto.

Quando perguntada sobre **quais os avanços percebidos nesse contexto da pandemia**, a gestora diz: Aprendemos a utilizar melhor as ferramentas tecnológicas, assim como podemos ver que é possível dar continuidade ao trabalho mesmo em tempos difíceis.

Em momentos de dificuldades há sempre alguma lição ou algo positivo, e na fala da gestora ela ressalta que a pandemia oportunizou a familiaridade com as ferramentas tecnológicas e sem elas não seria possível desenvolver atividades que possibilitem o acesso ao ensino.

A partir da análise dos dados realizada na pesquisa foram elencados os principais desafios enfrentados pela diretora do educandário que reflete no processo de ensino e aprendizagem dos educandos.

Foram citados os seguintes desafios, a baixa remuneração salarial, a falta de apoio por órgãos governamentais e principalmente o trabalho remoto. Trabalhar remotamente ainda tem sido um processo de adaptações e desafios constantes por todos os profissionais da educação e compreender essa dinâmica de ensino remoto é algo complexo e delicado devido o cenário da pandemia que foi algo instituído em caráter emergencial e excepcional para que os estudantes mantivessem o vínculo com a instituição de ensino e com as propostas educacionais.

Algo que foi percebido na pesquisa como possibilidade dentro desse cenário de pandemia foi a prática de utilizar melhor as ferramentas tecnológicas, pois antes da pandemia não havia tanta familiaridade, assim também como foi um aliado para dar continuidade aos trabalhos em tempos de pandemia. Esse ponto é visto como algo positivo da pandemia apresentada pela a diretora da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos propostos pelo estudo de campo realizado, este trabalho permitiu compreendermos os desafios e possibilidades diante da pandemia do Covid-19 na gestão escolar, evidenciando concepções de gestão escolar e os novos desafios globais com ensino remoto.

Em uma época de mudanças, faz-se necessário transformar a realidade a qual fazemos parte, ou seja, as práticas educativas. Portanto, essa transformação é uma ação conjunta e coletiva da gestão escolar e dos professores para que os alunos não saíssem prejudicados com o ensino e aprendizagem nesse contexto.

A educação enfrentou um dos maiores desafios em sua história com a pandemia do Covid-19 e com isso teve que se reinventar e buscar novas dinâmicas de ensino. Como alternativa urgente devido ao isolamento social, o ensino remoto foi a saída para que alunos tivessem acesso ao ensino.

Por ser algo novo e emergencial teve grandes desafios impostos nesse contexto de ambos os lados tanto para os estudantes como para os professores. Nesse processo de ensino remoto foi acessível para muitos alunos e ao mesmo tempo excludente devido boa parte da população não ter acesso à internet e nem as ferramentas que garantam o ensino.

Porém, com os dados pesquisados ocorreu possibilidade diante do cenário, a exemplo, de aprender a manusear as ferramentas tecnológicas como foi citado pela diretora do educandário, devido a não familiaridade com as tecnologias em momentos de grandes desafios sempre surgir oportunidade de aprendizagem.

A educação no contexto escolar exige esforços intensificados de todos os sujeitos envolvidos, para que se garanta o ensino e aprendizagem dos alunos. Compete à gestão escolar, trabalhar em ações conjuntas, a fim de dinamizar a cultura das escolas. Neste contexto de pandemia pertenceu a gestão escolar liderar todos os problemas do educandário e mediar uma saída para que os discentes não saíssem prejudicados.

Observou-se com os dados pesquisados que a diretora estar à 2 anos e 4 na gestão do educandário perpassando pela a nova dinâmica de ensino, as aulas passaram do ambientes presencial e fixo na escola para o ambiente virtual e online. Logo observa-se que 1 ano e 6 meses de sua gestão está voltada para o desenvolvimento de atividades no período remoto da escola.

Nessa nova dinâmica buscamos compreender quais eram as modalidades que os alunos tinham acesso ao ensino e quais eram disponibilizadas pela escola. Os alunos dispõem das seguintes ferramentas: *Google Meet, Whatsapp, Atividades Impressas e Google Classroom*.

Pesquisamos sobre a devolução das atividades proposta pelos docentes e estipulamos valores em porcentagem e tivemos o seguinte dado que a metade dos alunos matriculados devolvem as atividades, 99 alunos.

Dentro da pesquisa perguntamos sobre quantos alunos matriculados têm acesso a internet e a diretora repassou o seguinte dado, cerca de 70% dispõe do acesso à internet. A escola tem matriculados 198 alunos dos anos finais do fundamental, ensino médio e Educação de Jovens e Adultos - EJA que residem na área urbana e rural do município

Sobre as características da gestão em tempos de pandemia, a pesquisa realizada constatou que a mudança na rotina e as adaptações foram bastante complicadas no início devido à nova realidade de ensino. Dentro dos desafios a gestora relata, trabalhar em uma instituição precária, com baixa remuneração e pouco apoio por parte das organizações governamentais além do contexto de trabalhar remotamente com os alunos e sua equipe.

O trabalho remoto é um desafio constante fazer com que os estudante participem das aulas tem sido um desafio diário que a escola enfrenta e não tem obtido tantos êxitos e isto dificulta o processo de ensino aprendizagem do aluno.

Quanto aos objetivos específicos destacamos que a pesquisa buscou compreender os desafios e possibilidades da gestão escolar em meio a pandemia Covid-19, que através de questionários a gestora relatou seus principais desafios encontrados com a pandemia.

Já com relação às possibilidades e estratégias adotadas para o atual momento a gestora, destacou que adotou ao início da pandemia monitoramento através de reuniões online devido ao distanciamento social com os professores e alunos. E as possibilidades desse cenário segundo a gestora foi que aprendemos a utilizar melhor as ferramentas tecnológicas, assim podemos ver que é possível dar continuidade aos trabalhos mesmo em tempos difíceis.

Esta pesquisa traz um aprendizado significativo, pois, através dela vimos a realidade enfrentada pela à gestora da instituição, e não só podemos enxergar desafios dentro do educandário é possível de vermos possibilidades e à gestão é uma das peças chaves para à escola na busca da transformação das práticas educativas.

Sabe-se que não existe uma receita pronta, ou seja, a forma mais adequada de gestão para cada escola. É no exercício diário da gestão escolar, na realidade e interesse de cada escola, que se encontram as formas de gestão mais adequadas a cada momento histórico. Para que isso aconteça, é preciso um esforço coletivo de todos envolvidos para uma educação de qualidade.

Devido a pandemia do Covid-19 tivemos algumas dificuldades relacionadas à pesquisa, durante a aplicação dos questionários ocorreu dificuldade e contra-tempo por conta que a gestora está sobrecarregada de trabalho com o ensino remoto apesar de estarmos há mais de 1 ano e 6 meses de pandemia. Com isso, devido às medidas sanitárias impostas, não tivemos como pesquisar todos os profissionais que compõem a gestão escolar do educandário e focamos apenas na diretora das instituições.

Esta pesquisa contribuiu nos aspectos de compreender os desafios e possibilidades que fazem parte da dinâmica da gestão escolar na pandemia. A gestão traz contextos desafiadores impostos pela Covid-19, esse novo cenário fez com que novas dinâmicas de ensino tivessem de ser adotadas de forma emergencial para conter o avanço do Coronavírus.

Posteriormente em uma pesquisa futura poderíamos aprofundar mais sobre o excesso de trabalho atribuído à gestão escolar como um todo e à falta de apoio por parte das organizações governamentais na qual a escola está inserida.

REFERÊNCIAS

BORGES, André. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã- Bretanha. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004;

COLEMARX. **Em defesa da educação pública comprometida com a igualdade social:** porque os trabalhadores não devem aceitar aulas remotas. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 22 de abril de 2020. Disponível em: <http://www.colemarx.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Colemarx-texto-cr%C3%ADtico-EaD-2.pdf>. Acesso em: 10 de maio 2020.

DEMO, Pedro. **Pesquisa:** princípio científico e educativo. 8ªed. São Paulo: Cortez, 2001; Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>.

DOMINGUES, Alex Torres. A interiorização da EAD nas instituições públicas de educação no Estado do Mato Grosso do Sul: Avanços e perspectivas. **Horizontes, revista de educação.** v. 7, n.14 (2019). Disponível em: <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/horizontes/article/view/10855/5474>. Acesso em: 01 maio 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia:** Saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997;

GADOTTI, Moacir.; ROMÃO, José E. Autonomia da Escola. 6. ed. São Paulo: Cortez. **Guia da escola cidadã.** v.1. 2004;

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

IBGE. **Um em cada 4 brasileiros não tem acesso à internet, mostra pesquisa.** Agencia IBGE de notícias. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/um-em-cada-quatro-brasileiros-nao-tem-acesso-internet>. Acesso em: 20 ago. 2020

JULIA, Dominique. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação**, São Paulo, n. 1, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimento básico, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992;

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012;

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa. 2004;

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012;

LÜCK, Heloisa *et al.* **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009;

LÜCK, Heloisa. **Gestão escolar: democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2008. // **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5ª ed. Petrópolis: **Vozes**, 2010;

MATTAR, J. **Guia de Educação a distância**. São Paulo: Cengage Learning. Portal Educação, 2011;

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001;

MINAYO, M. C. S.; MINAYO-GOMÉZ, C. Díficeis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde. *In: GOLDENBERG, P.*; MOORE, M; KEARSLEY, G. **O distance education: a systems view**. Belmont (USA): Wadsworth Publishing Company, 1996;

MORAN, José Manuel *et al.* **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2007;

MOURÃO, Letícia dos Santos.; ARAÚJO, Lorena Cavalcante.; SILVA, Marcelo Pereira da. “Educação virtual e marketing digital: uma análise do perfil “Efeito Orna” no Instagram”. **Revista Tecnologias na Educação**, v. 30, p. 1-13. <https://tecedu.pro.br/wp-content/uploads/2019/12/Art1-Ano-11-vol30-Novembro-2019.pdf>.

OLIVEIRA JUNIOR, Constantino no Ribeiro de.; SGARBIERO, Márcia.; BOURGUIGNON, Jussara. Ayres. **Pesquisa Exploratória: concepção e percurso metodológico**. *In: BOURGUIGNON, Jussara. Ayres.*; OLIVEIRA JUNIOR, Constantino no. R. (Org.). **Pesquisa em ciências sociais: interfaces debates e metodologias**. Ponta Grossa: Toda palavra Editora, p. 195-209, 2012;

OLIVEIRA, Hudson do Vale de.; SOUZA, Francimeire Sales de. Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos de pandemia (COVID-19). **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 15-24, 2020;

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005;

PARO, Vitor Henrique. Escritos Sobre Educação (2001). Editora: Xamã. Disponível em: <http://www.vitorparo.com.br/wpcontent/uploads/2019/10/EscritossobreEducação%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, jan./jun2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575>. Acesso em: 19 de set. 2020

PILL, Débora. ECOA, UOL. **Educação na pandemia de priorizar reflexão e cidadania, dizem experts**. 2020. Disponível em Acesso em 28 ago. 2020;

SANTANA, Camila. Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação. **Debates em Educação**, Maceió, v. 12, n. 28, p.42-62, Set./Dez. 2020 Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10308/pdf>. Acesso em: 19 de set. 2020;

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Informática na educação: novas ferramentas pedagógicas para o professor da atualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2000. 143 p;

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica**. Rio de Janeiro: Wak, 2009;

VICTÓRIA OLIVEIRA, Maria. PorVir. **Pesquisa mostra sentimento de professores em meio à pandemia do coronavírus** [2020]. Disponível em: <https://porvir.org/pesquisa-mostra-o-sentimento-de-professores-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

APÊNDICES



Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA
Unidade Acadêmica de Educação no Campo - UAEDUC
Curso: Licenciatura em Educação do Campo

QUESTIONÁRIO 01 - Perfil da Gestão Escolar: Diretora

- 1- Escola:
- 2- Nome do Gestor (a):
- 3- Idade:
- 4- Sexo:
- 5- Escolaridade: () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Mestrado
() Doutorado
- 6- Formação Acadêmica:
- 7- Tempo de atuação nesta escola:
- 8- Ocupou outros cargos no educandário:
- 9- Categoria funcional: () Efetivo () Contratado () Celetista () Outro
- 10- Atua em outra escola? () sim () não



Universidade Federal de Campina Grande - UFCEG
Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA
Unidade Acadêmica de Educação no Campo - UAEDUC
Curso: Licenciatura em Educação do Campo

QUESTIONÁRIO 02 – Informações Gerais da Comunidade Escolar

- 1- Quantidade de funcionários:
 - a) Gestão escolar:
 - b) Pessoal docente:
 - c) Demais trabalhadores da educação:

- 2- Quantidade de alunos matriculados?
 - a) Ensino Fundamental:
 - b) Ensino médio:

- 3- Em quais modalidades os alunos têm acesso ao ensino:

() Google meet () Whatsapp () Vídeo aula

() Atividade impressa () Google classroom

- 4- Com relação às devoluções de atividades, quantos por cento devolve as atividades:

() todos devolve () a metade dos alunos () menos de 30%

- 5- Quantos têm acesso à internet:

() todos têm acesso () mais ou menos 70% () a metade dos alunos () menos de 30%
 tem acesso



Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA
Unidade Acadêmica de Educação no Campo - UAEDUC
Curso: Licenciatura em Educação do Campo

QUESTIONÁRIO 03 – *Características da Gestão em Tempos de Pandemia*

- 1- Após mais de um ano de pandemia, quais as suas percepções sobre:
- a) Quais as principais mudanças trazidas pela Covid-19 para a dinâmica escolar?
 - b) O que necessita de mais atenção e de melhorias na escola?
 - c) Quais são os principais desafios da gestão escolar no cenário atual?
 - d) Qual o papel da gestão escolar frente a esses desafios?
 - e) Quais foram as possibilidades e estratégias adotadas pela gestão para o atual momento?
 - f) Como garantir o acesso à educação de qualidade em tempos de pandemia?
 - g) Quais os avanços percebidos nesse contexto da pandemia?