

Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia

Antônia Silva Araújoⁱ 

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, CE, Brasil

José Marques Menesesⁱⁱ 

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, CE, Brasil

Francisco Lucas Venuto Vasconcelosⁱⁱⁱ 

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, CE, Brasil

1

Resumo

O presente trabalho surgiu a partir das experiências de acadêmicos do curso de Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA, na disciplina de Estágio supervisionado em gestão educacional, ministrado pela professora Doutora Lídia Azevedo, ocorrido em dezembro de 2020 de forma remota devido ao cenário de pandemia. O referido foi desenvolvido em uma escola da Rede pública do Município de Sobral - CE. Buscou-se compreender os desafios da prática da gestão educacional nesse período de pandemia, visto que, as atividades letivas estão sendo realizadas de forma remota, trazendo as diversas dificuldades para a atuação do núcleo gestor, principalmente quando tratamos de uma gestão democrática. O caminho metodológico utilizado foi uma pesquisa qualitativa, bibliográfica de campo, por meio de um relato de experiência. Com isso, a partir do estágio supervisionado percebe-se a importância do educador estar sempre procurando reinventar-se na sua profissão como um pesquisador, aprimorando assim sua atuação.

Palavras-chave: Ensino Remoto. Gestão Democrática. Pandemia.

The challenges of democratic educational management in the pandemic scenario

Abstract

The present work emerged from the experiences of academics of the Pedagogy course at the State University of Vale do Acaraú - UVA, in the discipline of Supervised Internship in Educational Management, taught by Professor Lídia Azevedo, which took place in December 2020 remotely due to the scenario of pandemic. The aforementioned was developed in a public school in the city of Sobral - CE. We sought to understand the challenges of the practice of educational management in this period of pandemic, since school activities are being carried out remotely, bringing the various difficulties for the performance of the management nucleus, especially when dealing with democratic management. The methodological path used was a qualitative, bibliographical field research, through an experience report. With this, from the supervised internship, the importance of the educator is always looking to reinvent himself in his profession as a researcher, thus improving his performance.

Keywords: Remote Teaching. Democratic Management. Pandemic.

1 Introdução

Este artigo surgiu a partir do estágio em Gestão Educacional, do curso de Pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), o qual foi ministrado pela professora doutora Lídia, ocorrido no 5º semestre do referido curso. Tem como principal objetivo compreender os diversos desafios na prática da Gestão Educacional nesse cenário de pandemia, visto que, o profissional da educação teve que se reinventar e se adequar ao processo de escolarização dos educandos.

O estágio possibilitou uma aproximação com a realidade dos coordenadores escolares e dos professores sobre as estratégias e metodologias usadas nessa nova modalidade de ensino. Assim, diante das dificuldades enfrentadas no trabalho com o ensino remoto, nasceu a necessidade de pesquisar acerca da prática docente destes sujeitos da educação básica e os desafios enfrentados pela gestão escolar.

É notório que, no estágio, o discente além de entrar em contato com a realidade de determinada instituição, deve desenvolver posturas de investigador e pesquisador a partir de problemáticas presentes no ambiente, a fim de elaborar projetos que transformem determinada situação observada. Com isso, UFAL, (2006, p. 68) traz a concepção de que:

O componente curricular Estágio Supervisionado é um campo de conhecimento e espaço de formação docente que deverá ter como eixo a pesquisa da prática pedagógica, envolvendo a organização e gestão de processos educativos escolares e não escolares [...] estabelecendo estreita ligação entre teoria e prática e entre as áreas do conhecimento, ampliando a compreensão do campo de atuação e intervindo na prática educativa.

É de suma importância esse componente ao futuro profissional, pois, melhora o processo de ensino/aprendizagem. Estagiar é tarefa do aluno, e supervisioná-lo, da universidade, na qual o educando está inserido. Oportunizando-o vivenciar situações nas quais possa desenvolver a investigação e aplicação de reflexões teóricas construídas no decorrer do curso, a fim de propor alternativas de intervenção que visam solucionar problemáticas existentes na instituição de campo.

Com isso, este trabalho focará nas dificuldades causadas devido a pandemia da covid-19 no cenário da educação, desenvolvido com base na prática da gestão educacional democrática da rede de ensino de uma escola pública do município de Sobral – Ceará.

2 Metodologia

3

O percurso metodológico adotado é de abordagem qualitativa e bibliográfica, por meio do relato de experiência no estágio em Gestão educacional. A pesquisa bibliográfica é uma categoria importante em um trabalho científico, pois, ela traz concepções teóricas e metodológicas que já foram estudadas por autores e que serão analisadas de forma secundária pelo acadêmico. Andrade, (2010, p. 25) esclarece que:

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

Neste sentido, o ato de pesquisar é indispensável para a classe acadêmica, já que ela consiste na relação de um conjunto de apurados relacionado a um material já elaborado, desenvolvido por autores de livros e artigos científicos, onde o pesquisador associa a pensadores que já desenvolveram um estudo sobre o assunto, o qual elabora o referencial teórico que é importante para a fundamentação de toda pesquisa.

Assim, além de ser abordar referenciais teóricos, este trabalho se constitui a partir das experiências dos acadêmicos no estágio em Gestão Educacional, no ambiente de campo virtual, que de acordo com o pensamento de Gonsalves, (2001, p.67), o estudo de campo é definido como:

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]. (GONSALVES, 2001, p. 67)

Esse tipo de estudo permite que o pesquisador tenha uma aproximação com o sujeito pesquisado, pois, é por meio de sua execução que serão percebidos princípios norteadores e questões-problemas a serem abordados na pesquisa, com intuito de gerar temáticas que fomentariam a ação do pesquisador para que possa desenvolver um trabalho com significância para os elementos pesquisados.

4

3 Gestão Escolar e os Desafios no Cenário de Pandemia

Desde o surgimento da Pandemia, causada pelo Coronavírus: Covid-19, até a presente data, a sociedade vive um momento atípico, pois, devido a um vírus que desencadeou diversas consequências na vida das pessoas, bem como nas instituições escolares. Profissionais e estudantes tiveram que se reinventar, se deparando com uma nova realidade no processo de ensino-aprendizagem.

A gestão escolar é um dos setores que vem enfrentando diversos desafios, pois, ela é responsável por organizar e planejar ações dentro do ambiente escolar para a promoção de uma educação de qualidade. Por meio da gestão, a instituição passa a ter identidade própria e construir processos de efetivação na aprendizagem dos educandos. De acordo com Luck, (2009, p. 23):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários a efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos

Pelos ensinamentos de Luck (2009, p. 69) compreende-se que: “cabe ao gestor educacional estar ciente das questões da comunidade escolar, interpretando seus processos sociais e orientando o seu melhor encaminhamento.” Além de ter

competências que promovam orientação, organização e mediação da proposta pedagógica com o fazer do professor em sala e da realidade comunitária, desencadeando, assim, uma gestão democrática – participativa, onde todos os membros da comunidade interna e externa participem de tomadas de decisões, criando um processo colaborativo.

Esse modelo de gestão democrática está pautado de acordo com a legislação vigente, prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (art.3º, inciso VI) e na Constituição Federal de 1988, que afirma a importância da implementação desse ato na formação dos professores, gestores, pais e alunos. Porém, o gestor deve saber liderar a partir de interesses e possibilidades de transformação, não levando em conta, apenas seus objetivos, mas o todo, proporcionando cooperação. Destarte, Dourado (2001, p. 24) enfatiza que:

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas fazem parte do processo de participação e trazem possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos.

Ou seja, essa cooperação pode promover diversas mudanças no âmbito escolar, principalmente, tratando-se sobre essa nova conjuntura, em que os profissionais realizam seu trabalho em domicílio, e os educandos fazem suas atividades escolares em suas residências. Assim, o diálogo entre escola e família que Paulo Freire (1996) aponta como um fator para oportunizar possibilidades de mudanças se mostra relevante. Segundo Luck, (2009) os indivíduos que fazem parte da escola partilham de valores e ideais iguais e abdicam das mesmas orientações que são inerentes ao processo de trabalho na instituição escolar.

Visto que, quando o gestor democratiza seu processo, de gerir, toda a cultura organizacional da escola é modificada, pois se tem o envolvimento e influência de todos os profissionais que lá atuam e da comunidade externa. Esse envolvimento pode ser almejado das mais variadas formas, como: na construção do Projeto Político

Pedagógico (PPP), regimento escolar e outros documentos que norteiam as ações pedagógicas e administrativas da instituição. Veiga (2003, p.13) acentua que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

6

Libâneo (2008, p. 357) adverte que o PPP, “é o documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda todos os alunos”. Ou seja, o projeto pedagógico da escola é um instrumento valioso, pois apresenta aspectos relevantes desde a estrutura física da escola a fatores administrativos, pedagógicos e traz uma caracterização da comunidade onde essa instituição está inserida, com o objetivo de definir um rumo, direção ao fazer dos profissionais.

Nessa direção, a construção desse documento pode ser caracterizada como um momento de reflexão e disseminação de ideologias predominantes no grupo escolar, uma vez que, além de orientar os gestores e professores, ele também será visto como algo democrático, onde todos participaram.

Portanto, a relevância de uma gestão democrática, participativa e colaborativa torna-se ainda mais necessária no momento de pandemia, considerando a escola como um centro de direitos e deveres, é crucial o contínuo funcionamento escolar. Contudo, o gestor precisa criar estratégias capazes de oferecer suportes aos alunos, responsáveis, professores e funcionários, sem prejudicar o processo educativo e sem riscos à saúde destes sujeitos. Como bem respaldado no artigo 2º, §5º da Lei nº 14.040/20, onde diz:

Os sistemas de ensino que optarem por adotar atividades pedagógicas não presenciais como parte do cumprimento da carga horária anual deverão assegurar em suas normas que os alunos e os professores tenham acesso aos meios necessários para a realização dessas atividades. (BRASIL, 2020)

Com a aquisição do ensino de forma remota, as escolas enfrentam diversos desafios, isto porque é preciso adaptar seus currículos e práticas pedagógicas, especialmente tratando-se de escola pública municipal de tempo integral, uma vez que muitos alunos não tinham acesso aos aparelhos tecnológicos e a rede de internet, não haviam espaços reservados e adequados ao estudo em casa, a necessidade de capacitação tecnológicas dos professores, e ainda, esse modelo educativo é propício a evasão escolar, nesse ponto, há preocupação em desenvolver aulas mais dinâmicas, interativas e inclusivas.

A atual conjuntura da sociedade, no que condiz às exigências de formação, necessita de educadores capazes de formar no aluno a autonomia e consciência crítica. Educadores com didática, planejamento e responsabilidade, considerando-os como agente transformador, buscando proporcionar uma educação igualmente dinâmica e conscientes das especificidades e possibilidades, pois, segundo Freire, (1996) pesquisa e ensino são indissociáveis.

Isto posto, é sabido que para uma educação de qualidade é crucial um educador capacitado e hábil ao exercício do magistério. Logo, é de suma importância que o professor esteja em condições propícias ao ensino, não somente no tocante a práticas educativas, mas também em boas condições psicológicas. Questões como o acúmulo de tarefas, aquisição de novos conhecimentos, impossibilidade de contato físico, concomitante ao medo relacionado ao vírus, contribuem para o sofrimento psicológico do professor.

Para isso, o trabalho do gestor precisa ser pautado na empatia e no cuidado, é necessário desenvolver ações voltadas para bem-estar físico e mental dos profissionais docentes. Para Luck (2009, p.84): “No exercício dessa liderança, o diretor leva em consideração, em conjunto, diversos aspectos da gestão de pessoas, a saber: motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.”.

Desta feita, a gestão precisa ir além de processos burocráticos, sendo ela mediadora da construção de uma proposta curricular eficaz, onde todos os envolvidos no contexto educacional possam refletir a respeito de uma educação que não busca apenas funções de uma educação sistemática, mas que vise trabalhar e viabilizar um espaço educacional de autonomia. Ainda neste sentido, Dourado (2012, p. 92) ensina que “A gestão escolar participativa não se refere apenas à democratização interna dos processos decisórios na e/ou da escola, mas também ao fortalecimento da escola enquanto tal.”.

Registre-se que é necessário propiciar um espaço acolhedor, uma aprendizagem coletiva, valorização profissional e boas condições de trabalho, além de projetos voltados para a implantação do ensino de forma remota.

Não obstante, é fato que o atual cenário social trouxe consigo diversos desafios para educação, e não será fácil superar tais desafios, mas é necessário e urgente pensar em estratégias para a melhoria e pleno desenvolvimento do processo educativo. Pelo exposto, compreende-se que cabe ao gestor escolar desenvolver uma gestão democrática, com compartilhamento de responsabilidades, articulando as exigências educativas e profissionais com a saúde mental dos sujeitos sociais que constituem o espaço escolar.

4 Desafios Observados na Prática Pedagógica da Gestão Educacional

Diante das mudanças sociais ocasionadas na sociedade decorrente da disseminação do vírus da COVID -19, a gestão escolar precisou se reorganizar e se adaptar ao novo cenário educacional. Além de buscar proporcionar uma educação de qualidade e verdadeiramente transformadora, a gestão precisa ter responsabilidade para com os professores, alunos e comunidade.

Para ter um maior entendimento e reflexão acerca da gestão escolar, é necessário pensar sobre a política educacional, na qual tem o diretor como autoridade maior. A gestão escolar irá lidar com questões administrativas e pedagógicas, onde serão levados em consideração os diferentes objetivos e visões. Visto nisso, após

encontros online com a equipe gestora da escola José Peregrino de Vasconcelos, observamos alguns desafios inerentes à gestão pedagógica, como o uso da tecnologia como principal ferramenta de ensino, visto que, muitos alunos não tinham acesso à internet e sequer acesso às ferramentas tecnológicas, como computador e celular. Além disso, havia também um déficit na formação dos educadores quanto ao uso das tecnologias.

9

Outro ponto destacado, foi sobre o desafio de manter atividades ainda mais dinâmicas, interativas e inclusivas, de forma a incentivar a participação efetiva de todos os alunos, isto porque, com o ensino no modelo remoto contribui para a possibilidade de evasão e desinteresse escolar. Tal questão reflete diretamente na saúde mental do professor, que precisa se reinventar e lidar com inúmeros desafios.

Outro desafio apontado foi acerca da necessidade de criar estratégias de cuidados para com a saúde mental dos professores, afinal, o trabalho do professor precisou ser ressignificado com relação às estratégias educativas ao encarar diversas questões que geram pressão psicológica, além das exigências necessárias por parte da escola, dos alunos e familiares para a realização de um trabalho efetivo, o acúmulo de responsabilidades, a impossibilidade de contato físico, dentre outros fatores.

Cabe destacar também que, o isolamento social e as mudanças na sociedade afetaram psicologicamente todos que constituem o espaço escolar, inclusive, o próprio gestor, que tem a responsabilidade de administrar uma escola e incluir a todos. Com uma rotina intensa de reuniões e compromissos concomitante às responsabilidades pessoais para com a família e o lar e ao medo de contágio. É necessário ter responsabilidade afetiva e considerar também a saúde mental da equipe gestora.

5 Considerações finais

A experiência do estágio supervisionado proporciona aos acadêmicos irem a campo e pesquisarem, permitindo que tenham contato com a prática relacionando assim com a teoria. Mesmo sendo uma experiência remota, foi possível conhecer as estratégias do trabalho da gestão escolar e os desafios enfrentados que foram provocados pela pandemia e conseqüentemente a problematização do ensino remoto,

pois, o gestor teve que se reinventar nesse período para conseguir criar estratégias e buscativas que trouxessem os alunos para o espaço escolar/virtual.

A partir de nossa inserção na instituição de ensino, evidenciamos que, os principais desafios na gestão foram: a questão de que muitos alunos não tinham acesso à internet e ferramentas tecnológicas, como computador e celular; professores se mostravam resistentes ao manuseio desses equipamentos tecnológicos; reorganização curricular; trabalho profissional se confundindo com pessoal e o desafio de manter atividades interativas e dinâmicas de forma virtual, com o objetivo de incentivar a participação efetiva de todos os alunos. Contudo, vimos que o gestor dessa instituição vem realizando um trabalho democrático, pois, muitos desafios postos estavam sendo sanados por intermédio de um trabalho em equipe.

Portanto, pesquisar acerca do trabalho da gestão escolar em tempos de pandemia trouxe reflexões significativas sobre como é indispensável que o educador esteja sempre apto a se reinventar e se especializar, ser um educador pesquisador, pois a pandemia forçou a todos a trabalharem diretamente com a tecnologia e se adaptarem a ela. Todo o trabalho da escola se modificou, a casa das crianças se tornou a escola e a casa do professor a sala de aula, logo, toda a comunidade escolar teve que se adequar ao novo modelo de educação.

Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BRASIL, **Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecida pelo decreto Legislativo nº6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília, DF, 18 jan. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/L14040.htm. Acesso em: 17 dez. 2020.

DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão da educação escolar**. 4ª ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso/Rede e-Tec Brasil, 2012.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP. Alinea, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, Heloisa. **dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

UFAL. Projeto Político Pedagógico do Curso de Pedagogia. Maceió: CEDU/UFAL, 2006. Disponível em: http://www.ufal.edu.br/prograd/academico/cursos/campus_sertao/ppp_pedagogia. Acesso em: 31 jul. 2021.

LÜCK, Heloisa. **dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

VEIGA, I P A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: São Paulo: Papyrus, 2003.

ⁱ **Antônia Silva Araújo**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5904-7810>

Universidade Estadual Vale do Acaraú

Graduanda em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Contribuição de autoria: Na elaboração e na escrita do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5296433466481371>

E-mail: antoniexp007@outlook.com

ⁱⁱ **José Marques Meneses**, ORCID: <https://orcid.org/000-0002-5324-5373>

Universidade Estadual Vale do Acaraú

Graduando em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Contribuição de autoria: Na elaboração e na escrita do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0703621672170022>

E-mail: menesesmarques61@gmail.com

ⁱⁱⁱ **Francisco Lucas Venuto Vasconcelos**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5632-1872>

Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Graduando em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú.

Contribuição de autoria: Na elaboração e na escrita do texto.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8930619768040425>

E-mail: lucasvenuto.mail@gmail.com

Editora responsável: Karla Colares Vasconcelos

Como citar este artigo (ABNT):

ARAÚJO, Antônia Silva; MENESES, José Marques; VASCONCELOS, Francisco Lucas Venuto. Os Desafios da Gestão Educacional Democrática no Cenário de Pandemia. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.