

GESTÃO ESCOLAR: ANÁLISE NAS ESCOLAS PÚBLICAS DO ESTADO DE MATO GROSSO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

Marcelo de Souza Barros (FACC/UFMT) – marcelo.gestoramb@gmail.com

Danieli Artuzi Pes Backes (FACC/UFMT) – backs.dani@gmail.com

GT 12: FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Resumo:

Os impactos da pandemia de COVID-19 na educação brasileira devido ao isolamento social, exigiu dos profissionais das escolas públicas uma adaptação para andamento das atividades. Com a nova realidade, o Ministério da Educação, através da portaria nº 343 de 17 de março de 2020, trouxe a normatização para o funcionamento das aulas não presenciais em todo o Brasil. Nesse sentido, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar a gestão escolar das escolas públicas do estado de Mato Grosso no contexto da pandemia de COVID-19. Os dados foram analisados de forma qualitativa com caráter exploratório, utilizando a técnica análise de conteúdo de forma indutiva. Assim, verificou-se de acordo com as entrevistas, que o modelo adequado de gestão é aquele baseado na gestão democrática, tendo o gestor um conjunto de habilidades humanas, técnicas, normativas e empreendedoras. Percebeu-se que no geral, os gestores de escolas públicas não são preparados adequadamente para o cargo, principalmente devido à pouca formação na área de gestão. Já na questão de aulas não presenciais, verifica-se que elas tiveram e estão tendo gargalos para serem implantadas de forma satisfatória principalmente pela falta de estrutura física, como internet e computadores de qualidade, tanto de alunos quanto de professores.

Palavras-chave: Gestão escolar na pandemia de COVID-19. Aulas não presenciais. Administração da educação.

1 Introdução

O enfrentamento à pandemia de COVID-19 começou no Brasil no mês de fevereiro de 2020, a partir da confirmação das primeiras infecções ocasionadas pelo vírus. Cerca de um mês após o primeiro caso, o Ministério da Saúde já realizava o monitoramento de mais de 400 casos suspeitos. Com o rápido avanço da pandemia, o isolamento social foi uma das principais estratégias adotadas para a contenção da disseminação da doença (CARDOSO, 2020).

Os impactos da pandemia de COVID-19 na educação brasileira devido principalmente ao isolamento social, exigiu dos profissionais das escolas públicas uma adaptação para andamento das atividades, sobretudo para diretores, coordenadores e professores. Desde o início do ano de 2020 cerca de 1.5 bilhão de estudantes ficaram fora da escola em mais de 160 países (CARDOSO, 2020).

Com a nova realidade, o Ministério da Educação, através da portaria nº 343 de 17 de março de 2020, trouxe a normatização para o funcionamento das aulas não presenciais. Essa portaria enfatiza a realização das aulas por meio de tecnologias da informação e comunicação. Assim, a gestão das escolas e corpo docente precisaram buscar essas tecnologias para manter o

funcionamento das escolas (BARBOSA et al, 2020). Assim, considerando esse processo de transformação da gestão escolar surgiu o questionamento: qual a compreensão dos atores das escolas públicas de Mato Grosso em relação a gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19?

Dessa forma, o objetivo central desta pesquisa foi analisar a gestão escolar das escolas públicas do estado de Mato Grosso no contexto da pandemia de COVID-19. Assim, para atingir esse objetivo se verificou a necessidade de analisar as diversas questões que envolvem e influenciam a temática, como a realização de entrevistas com diretores (as), coordenadores (as) e professores (as) das escolas, uma vez que são profissionais ativos dentro das escolas.

2 Componentes e dimensões da gestão escolar

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 à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009).

Nesse aspecto, para o desenvolvimento da gestão escolar, deve-se levar em consideração a atuação do gestor nas dimensões da gestão escolar, os quais precisarão buscar o verdadeiro papel da administração. Essa atuação tem ocorrido de forma mais normativa e formal, uma vez que isso tem implicado em maior controle sobre os processos (PARO, 2010).

Mayer & Canopf (2008, p. 4) nos mostram que os gestores escolares precisam levar em consideração, além desses aspectos normativo e formal, os aspectos sociais:

A escola, como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzindo socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos de responder às demandas sociais (HORA, 1994, p.34 apud MAYER & CANOPF, 2008, p. 4).

No geral, a gestão escolar associa diversas áreas que são de extrema importância para se atingir resultados satisfatórios numa organização escolar. Para Lück (2009), “o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola”, devem ir de encontro com os princípios da gestão democrática, que por sua vez leva em consideração a participação de uma rede, composta pelos professores e pela comunidade escolar como um todo. Nessa relação, todos contribuem para se atingir resultados satisfatórios pela escola, ou seja, o ensino de qualidade.

O foco na qualidade da educação tem estimulado mudanças nos formatos de gestão das escolas brasileiras, tanto por questões de desenvolvimento da forma com que o governo tem deliberado sobre a instituição escola, quanto por questões de evolução das teorias existentes sobre gestão escolar. As ações no sistema educacional que garantem as especificidades das características educacionais têm buscado a participação da comunidade escolar, ou seja, os pais e os alunos e os próprios professores e funcionários (MAYER & CANOPF, 2008).

Nesse sentido, a figura do diretor das escolas, por ora entendida apenas como gestor escolar, é ressaltada no processo de gerir as escolas. Para Lück (2009), há uma clara percepção no meio educacional de que a qualidade do ensino se deve majoritariamente a competência profissional dos diretores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos.

Tal função, de administrar uma escola, se trata de uma opção posterior a formação acadêmica do educador e ainda com razoável experiência na área de gestão para que a gestão escolar seja realizada de forma satisfatória (MACHADO & FALSARELLA, 2020). O professor, tem em sua natureza de ensinar o cerne da administração, porém, uns terão mais talento para administrar, outros para conselheiros, professores (MARINHO, 2014, p. 85).

Porém, sabe-se que a formação básica dos gestores escolares não incorpora temas sobre gestão, no geral, esses temas são comumente discutidos em cursos superiores na área social. Quando se fala em gestor escolar, pensa-se logo na figura do diretor, do qual são exigidas múltiplas competências. Na literatura sobre administração escolar, é generalizado o uso indistinto de administrador e de diretor escolar, compartilhando as mesmas competências. Assim, percebe-se que de um lado exige-se uma multiplicidade de competências do gestor escolar, e de outro, que não se pode deixar de considerar como fundamental, um processo de formação continuada para esses gestores (LÜCK, 2009; PARO, 2010).

Assim, para pensar num modelo de gestão escolar eficiente, Machado & Falsarella (2020) mostram que a gestão escolar necessita de uma rede cíclica de realimentação, ou seja, formular, implantar, monitorar e avaliar as soluções propostas para os desafios da educação.

Uma vez que a gestão escolar é decorrência da evolução da organização social, é normal que a carregue aspectos da administração de empresas, pois estas envolvem diretamente o meio social (MAYER & CANOPF, 2008). Na análise das obras dos pioneiros do estudo da administração escolar de Marinho (2014, p. 179), é indicado de forma conclusiva que a gestão

escolar precisa ser direcionada para um modelo misto, a qual possua estrutura administrativa racional e sociológica. Esses modelos são apresentados a seguir:

A parte sociológica defende processos de democratização da escola pública. Em defesa da função social da escola, a administração visa a participação de todos os atores da escola [...]. Há também a necessidade de uma estrutura racional de Administração Escolar que conduza a escola enquanto parte do Poder Público. Ou seja, a escola não segue uma estrutura própria, ela também segue normas e condutas pré-estabelecidas pela estrutura dos serviços públicos (MARINHO, 2014, p. 179).

Por fim, na busca de uma objetivação clara das ações da gestão escolar, Luck (2009) atribui conceitos de estratégia organizacional para promoção de mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais. Como tal, essa autora envolve duas dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desse objetivo:

Quadro 1 - Dimensões para a objetivação das ações da gestão escolar

Dimensão	O que é?	Objetivo
Organização	É a preparação, ordenação, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação do trabalho	Garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão
Implementação	São ações desempenhadas para provocar, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar	Ampliar e melhorar o alcance das práticas educacionais.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores baseado nas dimensões da gestão escolar de Lück (2009)

A dimensão de organização não promove diretamente os resultados da escola, mas é necessária para o processo de gestão escolar como um todo, pois, envolve o planejamento, o monitoramento e a gestão dos resultados com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Já a dimensão de implementação se propõe a promover transformações das práticas educacionais, ou seja, envolve a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão da cultura escolar (LÜCK, 2009).

Pode-se observar que o direcionamento da gestão escolar precisará corroborar não somente com os interesses da sua administração e da comunidade em geral, como também com órgãos regulamentadores, que visam a correta realização das atividades organizacionais. Ainda que uma escola não tenha as características lucrativas de uma empresa, existe a necessidade de racionalização de seus processos, voltadas para a formação dos alunos. O processo de gerir as escolas, precisará, então, ir de encontro com anseios e necessidades sociais, com o objetivo de ser o mais democrático possível. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que foram necessários para a construção deste artigo.

3 Procedimentos metodológicos

Considerando a pesquisa como um processo que precisa de um método científico, na presente pesquisa o método é o qualitativo com caráter exploratório, uma vez que busca

desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de hipóteses pesquisáveis. Habitualmente este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental e entrevistas não padronizadas (GIL, 2008).

O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista semiestruturado, cujo público para a aplicação das entrevistas foram diretores (as), coordenadores (as) e professores (as) das escolas, uma vez que são profissionais ativos tanto na parte pedagógica, quanto na parte da gestão da instituição. Os entrevistados atuam em escolas da rede pública estadual e municipal, responsáveis pelo ensino fundamental e médio de oito municípios de Mato Grosso. No total, foram entrevistados 18 profissionais, quantidade esta que permitiu atingir o ponto de saturação da busca dos dados. Os seus cargos e municípios de atuação estão expostos a seguir:

Quadro 2 – Relação de entrevistados

Entrevistado	Cargo	Município (MT)	Entrevistado	Cargo	Município (MT)
C1	Coordenador	Água Boa	P2	Professor	Cuiabá
C2	Coordenador	Curvelândia	P3	Professor	Cuiabá
C3	Coordenador	Cuiabá	P4	Professor	Cuiabá
D1	Diretor	Rondonópolis	P5	Professor	Cuiabá
D2	Diretor	Várzea Grande	P6	Professor	Pedra Preta
D3	Diretor	Cuiabá	P7	Professor	Primavera do Leste
D4	Diretor	São Félix do Araguaia	P8	Professor	Cuiabá
D5	Diretor	Rondonópolis	P9	Professor	Pedra Preta
P1	Professor	Água Boa	P10	Professor	Rondonópolis

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

O contato para realização das entrevistas foi realizado diretamente com os profissionais via e-mail, ligação telefônica e aplicativo de celular WhatsApp. As entrevistas foram realizadas via ligação telefônica e gravadas por meio de aplicativo de celular e sob autorização do entrevistado, ficando acordado a não identificação de cada participante. O período de realização dessas entrevistas foi entre junho e julho de 2021.

Os dados foram transcritos manualmente e analisados utilizando a técnica análise de conteúdo com caráter indutivo, que consiste na análise das comunicações das entrevistas sem categorias pré-definidas. O principal objetivo dessa técnica é realizar a descrição do conteúdo das mensagens dessas entrevistas, a qual deverá ser capaz de inferir conhecimentos sobre a temática em questão (BARDIN, 1977).

Na análise de conteúdo, a mensagens das entrevistas poderiam ser submetidas a uma ou várias dimensões de análise. Assim, foi realizado um inventário e uma classificação dos elementos presentes nas entrevistas transcritas e colocados em categorias, ou seja, elementos em comum com outros elementos foram agrupados. As categorias não foram previamente fornecidas, elas foram criadas a partir da classificação analógica e progressiva dos elementos,

o que dá o caráter indutivo. Este é um procedimento que conforme Bardin (1997), o título da categoria só é definido no final.

Assim, a medida em que ocorreram os agrupamentos se percebeu que algumas categorias ainda se sobrepujavam ou não continham dados suficientes para análise ou não eram relevantes para a presente pesquisa. Para Bardin (1997), isso ocorre geralmente devido as categorias terminais serem proveniente justamente do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca. No item a seguir “DESCRIBÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS”, serão detalhadas essas categorias e suas respectivas análises.

4 Descrição e análise dos dados coletados

Durante o processo de categorização foram reagrupadas 14 categorias, uma foi mantida e três foram excluídas. Dessa forma, tendo como base as categorias: 1. Gestão escolar e 2. Desafios pedagógicos durante a pandemia, são apresentadas a seguir as análises e discussões dos dados coletados na presente pesquisa.

4.1 Gestão escolar

4.1.1 O gestor e o modelo da gestão escolar

Neste subitem foi possível perceber, baseado nas respostas de coordenadores e professores, que a gestão escolar é avaliada de forma positiva por estes profissionais a medida em que o gestor se mostra aberto e comunicativo com os funcionários, tenta dar suporte e soluções aos problemas de acordo com a realidade da instituições, busca o cumprimento dos direitos dos profissionais e dos alunos, busca recursos para a escola, tenta desempenhar seu papel de forma presente e ativa, ou seja, atuante nas diversas atividades da escola juntamente com a comunidade escolar. Nesse mesmo sentido verifica-se uma boa avaliação da gestão quando esta se apresenta como democrática e consegue criar condições satisfatórias de trabalho: “[...] a gestora tenta se comunicar com todos e tenta desenvolver o melhor possível, ela busca recursos [...] (C2); “Ela é presente e atuante na comunidade escolar, ela participa de todos projetos escolares, inclusive os pedagógicos” (P2).

A atuação do gestor escolar, tanto em suas atividades comuns dentro da escola, quanto em outras mais incomuns e mais inovadoras, como realizar ações fora da escola e tentar dar resolução a problemas diversos, precisa estar pautada nas normas, decretos e leis que competem no seu âmbito de atuação, conforme um diretor nos mostra que é preciso “[...] ficar bastante atento às leis e ao que a gente pode ou não pode fazer. Porque as vezes a gente quer resolver algumas situações, mas, precisamos nos atentar bastante com a forma correta [...]” (D2).

Outras características e habilidades importantes para um bom gestor escolar levantadas durante o processo de análise dos dados são:

Quadro 3 - Características e habilidades de um bom gestor escolar ressaltadas pelos entrevistados

Características e Habilidades	Referências
<ul style="list-style-type: none"> • Ser comunicativo; • Saber lidar com pessoas; • Gosto por liderança e resolução de problemas; • Ser responsável, organizado e atento às legislações; • Saber escutar e se expressar. 	<p>[...] um bom gestor escolar precisa primeiro gostar de lidar com problemas (D2).</p> <p>[...] liderança, organização, ler bastante as portarias, e curso na área de gestão pública (D5).</p> <p>[...] ele precisa ser um profissional capaz de lidar com problemas [...] (D5).</p> <p>[...] bom nível de comunicação, saber delegar e supervisionar o desenvolvimento das tarefas, equilíbrio e liderar de forma inclusiva e participativa (P9).</p> <p>[...] conhecimento em gestão, formação pra gestão, determinação e responsabilidade (P10).</p> <p>[...] liderança e democracia, habilidades de expor suas ideias e de escutar (P11).</p>

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Dessa forma, percebe-se que a gestão escolar para alguns gestores deve levar em consideração um modelo voltado para parcerias, no qual o gestor articula relações extraescolares para o provimento de recursos físicos e pedagógicos para toda a comunidade escolar (D1). Mas, verifica-se que não se tem um modelo pronto a ser seguido:

[...] não tem um modelo. Você tem que lembrar de todas as escolas que você já participou ou como aluno ou como professor, ou até mesmo de outras instituições, e tentar elaborar um modelo de gestão. [...] Nas próprias experiências e orientações com base nas portarias, que vêm mais para normatizar, para que você geralmente não faça algo errado, mas a parte de organização interna não tem um modelo [...] (D5).

Alguns profissionais acreditam que o modelo de gestão ideal é o democrático, de modo que leve em consideração a opinião de todos e as decisões tomadas de modo coletivo (P9). Para Brasil (2011), a gestão com modelo democrático proporciona um gerenciamento participativo e oferece condições para a escola atingir os objetivos organizacionais e os direitos e deveres de todos, promove o respeito mútuo, a valorização das diferenças.

Pode-se perceber características e habilidades de um bom gestor escolar, que reforçam o conceito de liderança de Chiavenato (1989), como sendo o processo de conduzir um grupo de pessoas; uma habilidade de motivar e influenciar os liderados para contribuir, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.

Dessa maneira, a partir das entrevistas realizadas, pode-se definir o conceito de um bom gestor escolar como aquele que reúne um conjunto de habilidades humanas, técnicas, normativas e empreendedoras. São enumeradas como características essenciais saber liderar pessoas, saber ouvir e se comunicar, ser ativo, responsável, organizado, demonstrar desenvoltura para a resolução de problemas e observar as normas e leis que regem a gestão. Também pode-se definir que um bom modelo de gestão escolar é aquele baseado na gestão democrática, uma vez que um gestor de uma escola lidera pessoas com diferentes perfis e enfrenta situações desafiadoras constantemente. Percebeu-se que o modelo democrático facilita

participação dos diversos atores da educação e oferece condições para a escola atingir os objetivos organizacionais. A seguir, continua-se a descrição no que se refere a gestores escolares e sua preparação.

4.1.2 Treinamento e capacitação para os gestores das escolas

Complementando o subitem anterior, a partir das análises das entrevistas, percebeu-se que os profissionais necessitam de uma formação específica para quando quiserem assumir a posição de gestor escolar. Foram relatados exemplos que afirmam a necessidade de treinamento e capacitação para que os profissionais se tornem gestores capazes de realizar suas atividades com menos dificuldades. “[...] eu acredito que deveria haver uma formação em gestão, para que o diretor se transforme em um gestor [...]” (P7), relata um professor da rede estadual.

[...] a maioria dos gestores escolares do mato grosso são professores e não recebem uma formação específica para ser gestor. Geralmente a gente tenta incorporar algumas características que a gente acredita que seja importante, como liderança, ler as portarias, e se fazer algum curso na área de gestão, que seja uma especialização (D4).

Um dos pontos mais destacados no que se refere a treinamento e capacitação, principalmente pelos gestores escolares, é a situação deles precisarem prestar contas, ação definida pelo Fundo Nacional da Educação (FNDE) como a demonstração do que foi feito com os recursos públicos que foram transferidos a uma entidade escolar num determinado período. A prestação de contas é obrigatória e conforme o FNDE existem alguns processos que precisam ser seguidos, como: as formas e os prazos de encaminhamento das prestações de contas; os documentos necessários para fazer a prestações de contas; entre outras.

Nesse sentido, devido ao fato de alguns gestores não possuírem conhecimentos específicos nessa área, podem ter dificuldades, como relatado pela gestora (D5) que acredita que para a boa atuação do gestor é necessária uma formação multiprofissional, pois, como ela disse: “o gestor trabalha com prestação de contas, que é algo mais voltado a contadores e eu não tenho essa formação, a minha formação é na área de letras e pedagogia, então, eu tive bastante dificuldade com prestação de contas.” Um outro gestor acredita que são necessários “cursos e atualizações frequentes [...] além dessa formação multiprofissional e formação continuada, e a abertura para lidar com o ser humano [...]” (D3).

Uma outra situação ressaltada pelos gestores é o fato de ser muito exigido deles que sigam os decretos, as normativas e as leis. E, nem sempre eles possuem clareza em suas ações por falta de conhecimento mais aprofundado na área. A coordenadora C1, mostra que o diretor, quando ele precisa de algo com urgência ele precisa procurar os meios legais de conseguir, porém, pela falta de conhecimento pleno na área, isso pode demorar ou ele pode cometer erros.

Como foi verificado, a formação inicial dos gestores escolares é em licenciatura, o que de forma geral não proporciona preparação curricular para atuação como gestores. Lück (2009), mostra que a formação continuada para a compreensão de questões relacionadas a temática da gestão, são necessárias para o professor-gestor, uma vez que são conhecimentos relacionados as ciências sociais. Embora, muitos recebam uma breve capacitação pela secretaria de educação, mas, é preciso uma formação mais completa.

Em geral, o que se percebe é que os gestores de escolas públicas não são preparados adequadamente para assumirem seus cargos, tanto do ponto de vista legal-normativo quanto dos diferentes aspectos ligados à gestão, que incluem desde conhecimentos de natureza pedagógica até competências humanas, técnicas e gerenciais. A seguir, continua-se analisando a atuação dos gestores escolares, mas, na abordagem de empreendedorismo.

4.1.3 Gestores com perfil empreendedor

Neste subitem são destacadas algumas ações que mostram o quanto a gestão de uma escola precisa empreender para conseguir realizar suas atividades, seja resolvendo problemas ou inovando. A seguir são exemplificadas algumas iniciativas empreendedoras na gestão escolar pública de Mato Grosso.

Um gestor da rede estadual elaborou um projeto interno chamado “escola que estuda” que buscou capacitar e motivar ao trabalho os colaboradores das diversas áreas, como limpeza, secretaria, nutrição escolar e vigia, por meio da realização de cursos online gratuitos, realizados no laboratório de informática da própria escola. Esse projeto surgiu durante a pandemia devido a ociosidade dos funcionários da escola que tiveram sua carga de trabalhado diminuída com a falta de circulação da comunidade escolar dentro da instituição.

[...] A diminuição da circulação de pessoas, deu a impressão de que a gente não tinha o que fazer, inclusive internamente. "Ah a gente é da limpeza mas vai limpar para que se a gente limpou ontem e ninguém sujou até agora", eu falei: ótimo, então vamos criar a escola que estuda no laboratório de informática. Fiz uma formação com uma menina lá que é da área de administração apesar da formação em letras, professora readaptada, e fiz todo um acompanhamento de cursos disponíveis com certificado para todo mundo da unidade, desde a vigilância, limpeza, nutrição [...] (D3).

Numa outra situação, essa mesma gestora, reafirmando o seu perfil empreendedor, buscou soluções inovadoras. A escola onde ela atua não apresentou a prestação de contas de 2012 até 2010, que são anos anteriores a sua gestão. E, esse tipo de problema consequentemente influencia no bom funcionamento da escola, como no caso da desativação do CNPJ da escola. E a instituição, no período de pandemia tendo que utilizar intensamente a internet, acabou

parando de funcionar, e na tentativa de criar uma solução para a falta de internet da escola, a gestora fez a ativação do CNPJ da escola em partes com dinheiro próprio, como ela nos mostra:

[...] tivemos problema com a internet, nós temos um problema com o conselho deliberativo da unidade da comunidade escolar, que é o problema de prestação de contas, desde 2012. Então, não temos as contas ativas. Ativei o CNPJ e parte dessa ativação se deu com dinheiro do meu bolso. [...] em seguida solicitei o retorno dos professores para fazermos um teste (D3).

Um outro exemplo nos mostra que a atuação do gestor escolar de forma articulada produz bons resultados, uma vez que impulsiona a interação dos diferentes setores da escola, como: coordenação, secretaria, comunidade escolar e outras instituições. Nesse sentido, um gestor escolar da rede estadual procurou o Conselho Regional de Assistência Social – CRAS, para poder acompanhar e entender a evasão escolar durante a pandemia de alunos que passam por problemas sociais. Este mesmo gestor buscou também parceria com o sistema prisional de seu município para utilizar a mão de obra de presos, profissionais da área de construção civil, para contribuir com a escola, uma vez que a mesma tem dificuldade em conseguir recursos. Entre outras parcerias, conforme o próprio gestor nos mostra:

[...] identificamos que a evasão escolar advém de problemas sociais, famílias desestruturadas que o CRAS tem que atender. A gente também está com um projeto com o sistema prisional, para trazer presos para atuar na área de infraestrutura. Parceria também com o Senar e o Indea que submetemos recentemente o projeto da horta escolar pra SEDUC, e temos parcerias com a prefeitura através da secretaria municipal de saúde e educação [...] (D5).

As características encontradas nesses gestores vão de encontro ao que Pombo (2019) define como empreendedor: que é ser um realizador, ou seja, aquele profissional que irá produzir novas ideias relacionando a sua realidade com criatividade.

Portanto, neste subitem foi possível vislumbrar algumas ações de gestores com perfil empreendedor, que foram capazes de encontrar soluções para as diversas questões escolares de forma criativa e inovadora, mostrando a importância do papel do gestor para com a escola e a sua responsabilidade a nível estratégico, com a tomada de decisões, busca por recursos e a criação de alternativas em momentos como a pandemia. A seguir será abordada a categoria “Desafios pedagógicos durante a pandemia”.

4.2 Desafios pedagógicos durante a pandemia

4.2.1 Aulas não presenciais

Com a paralisação das atividades presenciais nas escolas durante a pandemia, um dos maiores desafios enfrentados pela escola é transmitir as aulas no modelo não presencial aos alunos, sendo este o principal tema deste subitem.

No modelo não presencial o comprometimento do aluno em realizar as atividades precisa ser altíssimo para que ele funcione. Porém, o que se verificou a partir das respostas dos entrevistados foi que os alunos demonstram dificuldade de aprendizagem por falta de suporte e motivação, tanto dos pais, quanto dos professores (D5).

Alguns dos profissionais enfatizam que o aprendizado dos alunos através das aulas não presenciais não é tão significativo quando comparado ao modelo tradicional, presencial. A coordenadora (C2) da rede municipal afirma que os alunos que estudam no modo não presencial não possuem o mesmo aprendizado. Isso pode ser explicado pela afirmação da coordenadora C3 que nos mostra que muito do que é preconizado na LDB, BNCC e DRC não pode ser efetivado devido ao não acesso aos estudantes, pois, as aulas online e as apostilas são tentativas de oferta de ensino, porém, não substitui a interação presencial, onde o aprendizado não se limita às regências de aulas, mas as trocas de experiências e vivências, que contribuem para o ato de aprender.

Porém, de acordo com os entrevistados, a maioria dos alunos não possuem acesso as diversas tecnologias existentes, como internet e celular e por isso não conseguem participar das aulas de forma síncrona. Esses alunos ficam com a opção de pegar uma apostila na escola para poder realizar suas tarefas, na maioria das vezes essas apostilas são elaboradas pelos próprios professores. Mas, se verificou que pela falta de orientação do professor, o processo de aprendizagem fica prejudicado:

[...] infelizmente o nosso público é muito carente financeiramente. Com base em pesquisa realizada pela escola, a grande maioria não tem internet em casa. Então o trabalho fica muito prejudicado em consequência disso porque eles têm que trabalhar de maneira apostilada e aí muitas vezes falta a orientação [...] (P4).

Existe duas possibilidades para nossa escola, o aluno se ele tiver todas as condições de atender a demanda como aluno online, através da plataforma, ele estuda online. Aquele aluno que possui algum impedimento tem a possibilidade de ser um aluno apostilado, e recebe um conjunto de apostilas elaboradas pelos professores [...] (D5).

Mas, também existem aqueles alunos que não participam das aulas de forma síncrona, por dificuldade em se adaptar, pois não conseguem entender o conteúdo das aulas e perdem o interesse. A professora P3 relata que: “[...] a gente tem que ligar na casa deles para os alunos voltarem, muitos falam que não estão bem, que estão com dificuldade de entender o conteúdo”. O gestor D5, nesse mesmo sentido afirma que: “tivemos um grande número de reclamações na prática pedagógica dos professores, que os alunos não estavam conseguindo assimilar os conteúdos necessários [...]”.

De todo modo, de acordo com alguns gestores, essas aulas elas foram legalmente instituídas, ou seja, os profissionais das escolas tiveram respaldo legal para a atuação durante a pandemia no modelo não presencial, sendo disponibilizada formação, orientação e inclusive instrumentos, como o caso da disponibilização de computadores pelo governo do estado de Mato Grosso.

Mesmo com as orientações legais, os professores tiveram muita dificuldade em se adaptar para o modelo de aulas não presenciais, principalmente por não terem formação e nem habilidades com tecnologia da informação, como produzir aulas online, fazer explicações de modo remoto e produção de material, como no caso de apostilas. São ressaltadas a seguir alguns dos principais apontamentos: “há uma grande dificuldade da questão da tecnologia” (C2); “os professores sofreram, porque tiveram que produzir materiais, se reinventarem na prática pedagógica. Ele não recebe formação para produzir material [...]” (D5).

Os diversos profissionais entrevistados apontam que houve aumento de trabalho para os professores, uma vez que as aulas não presenciais sendo realizadas juntamente com a disponibilização das apostilas nas escolas, faz o professor dedicar mais tempo para seu trabalho devido ter que elaborar e corrigir as atividades das apostilas e ao mesmo tempo ter que preparar e realizar a sua aula online. Alguns professores acreditam que a elaboração dessas apostilas não é de sua responsabilidade, o professor P3 inclusive aponta que na elaboração de um livro, existem diversos profissionais para confeccioná-lo, e a maioria possui formação adequada para isso e segundo ele um professor da rede, com pouco tempo não vai elaborar um bom material. A seguir, os relatos mais frequentes no que se refere ao aumento de trabalho:

- “O professor tem que atender os alunos apostilados e tem que atender o aluno online e ai a gente tem um problema porque o professor está atendendo o aluno online e ai vai ter que tirar outro tempo para atender o aluno apostilado [...]” (D5);
- “[...] os professores tiveram que arregaçar as mangas, se desdobrar, nós estamos trabalhando de manhã, de tarde, de noite, sem muito horário, muita correção” (P2).

Para a gestora D3 da rede estadual existem duas formas de analisar os desafios da pandemia para a gestão da escola: uma visão técnica, a qual afirma que as instituições escolares durante a pandemia tiveram suas necessidades técnicas expostas, ou seja, a pandemia de COVID-19 vírus apenas expos problemas técnicos que já existiam; e outra visão empírica, a qual nega essa existência de problemas antes da pandemia, acreditando que os problemas como falta de internet só vieram com a pandemia. Essa visão técnica corrobora com o que o gestor

D5 nos traz, mostrando que as escolas possuem problemas estruturais que antecedem a pandemia e que implicam diretamente na qualidade do ensino, ou seja, a pandemia não causou esses problemas, ela apenas os expôs.

Já para uma coordenadora da rede municipal, os pais seriam pessoas muito importantes no processo de aprendizagem dos alunos nesse período de pandemia, porém, ela acredita que os pais podem não conseguir ajudar seus filhos no que se refere a explicação do conteúdo a ser trabalhado pelo professor. Ela afirma que “[...] quem está para ajudar a criança é o pai, é a mãe, é o responsável e ele não vai explicar daquela forma que a gente explicou [...]” (C2).

Ainda no que se refere ao comportamento dos pais dos alunos durante a pandemia, o gestor D5 nos mostra alguns posicionamentos: 1. Pais que gostam do sistema não presencial, uma vez que os filhos estão em um ambiente confortável no qual ele pode explorar recursos; 2. Pais que não acreditam no sistema não presencial, pelas dificuldades dos filhos em aprender e que somente na escola a aprendizagem funciona; e, 3. Pais que não concordam com o filho tendo que estudar sozinho por apostila, uma vez que não tem acesso à internet.

Mas, foram encontrados apontamentos que mostram a realidade dos pais com a situação das aulas não presenciais: “[...] os pais reclamam essa parte né de não ter tempo nem condições de ajudar os alunos nas atividades” (D2); “Muitos pais querem que as aulas voltem, pois, eles não têm tempo ou não conseguem dar o suporte necessário aos alunos” (D5).

Como fora verificado, no cenário da pandemia os diversos profissionais das escolas tiveram que se adaptar para a forma remota. Os professores foram os que mais modificaram sua atuação de trabalho, passando por um processo de transformação para que pudessem mudar a sua forma ministrar as aulas. Santos et al (2006) ressalta nesse sentido que os educadores devem procurar construir caminhos que vislumbrem as exigências associadas as necessidades da sociedade para educar.

Portanto, verifica-se que o principal desafio das escolas que é a questão pedagógica, que as aulas não presenciais tiveram e estão tendo gargalos para serem implantadas de forma satisfatória para as diferentes partes: gestão, coordenação, professores e principalmente para os pais e alunos que muitos não possuem estrutura para acesso às aulas. A seguir são apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

5 Considerações finais

Acredita-se que o objetivo central desta pesquisa “analisar a gestão escolar das escolas públicas do estado de Mato Grosso no contexto da pandemia de COVID-19”, foi atingido de

forma satisfatória, uma vez que foi possível conhecer o trabalho de diversos profissionais de escolas da rede estadual e municipal do estado de Mato Grosso localizadas em oito municípios distintos, que enfrentaram e estão enfrentando desafios da pandemia para a educação.

Foi possível realizar as entrevistas com os diversos atores diretamente envolvidos com as atividades pedagógicas e administrativas das escolas, a partir das quais pode-se definir o conceito de um bom gestor escolar como aquele que reúne um conjunto de habilidades humanas, técnicas, normativas e empreendedoras. Também pode-se definir que um bom modelo de gestão escolar é aquele baseado na gestão democrática, por facilitar a participação de todos as partes interessadas e oferecer condições para a escola alcançar seus objetivos.

Percebeu-se, pelas entrevistas, que os gestores escolares possuem algumas dificuldades na prática da gestão, uma vez que normalmente a formação inicial dos gestores escolares é em licenciatura, o que de forma geral não proporciona preparação curricular para atuação como gestores. Para tal, sugere-se a formação continuada por meio de diversas instituições relevantes presentes em Mato Grosso para construção de parcerias para capacitação, uma vez que proporcionariam formações na área de gestão, inclusive especificamente para “gestão escolar”.

As entrevistas revelaram as principais influências do contexto da pandemia da COVID-19 sobre a administração das escolas, que obrigou a adaptação para a forma remota. Os professores foram os principais profissionais que tiveram que radicalmente transformar sua forma de trabalho, saindo das aulas presenciais para as não presenciais. Eles tiveram acesso a novas ferramentas, adquiriram novas habilidades e puderam vislumbrar novas formas de criar aulas atrativas e criativas. Assim, isso se mostra que a experiência com a tecnologia durante a pandemia poderá abrir novos caminhos para as aulas presenciais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** – 1988.

_____. Ministério da Educação. **Caminhos para elaborar uma proposta de educação integral em jornada ampliada**. Série Mais Educação. Secretaria de Educação Básica: Brasília – DF. 2011. Disponível em: < https://educacaointegral.org.br/wp-content/uploads/2013/08/4_caminhos_elaborar_educacao_integral_cccipe_seb.pdf> Acesso em: 13 de setembro de 2021.

BARBOSA, A. M. et al. **Aulas presenciais em tempos de pandemia: relatos de experiências de professores do nível superior sobre as aulas remotas**. Rev. Augustus | ISSN: 1981-1896 | Rio de Janeiro, v.25, n. 51, p. 255-280, jul./out. 2020.

CARDOSO, J. A. **Pandemia e o regime especial de aulas não presenciais: analisando o modelo da secretaria de educação do estado de Goiás – SEDUC.** Rev. Aproximação – v. 02, n. 05, out/nov/dez 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: edição compacta.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Sobre prestação de contas.** Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/component/k2/item/10736-pf-sobre-presta%C3%A7%C3%A3o-de-contas?highlight=WyJlc2NvbGEiXQ==>> Acesso em: 13 de setembro de 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, E. N. C. & FALSARELLA, A. M. **Nova gestão pública, educação e gestão escolar.** RPGE – Revista online de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, maio/ago., 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255>> Acesso em: 17 de abril de 2021

MARINHO, I. da C. **Administração Escolar no Brasil (1935-1968): um campo em construção.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da Universidade de São. 2014. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-11112014-101357/pt-br.php>> Acesso em: 11 de fevereiro de 2021

MAYER, P. P. & CANOPF, L.; **A correlação entre a administração geral e a administração escolar.** Synergismus scyentifica UTFPR, Pato Branco, 03 (1). 2008.

PARO, V. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010

POMBO, A. A. da R. **O que é ser empreendedor.** Biblioteca Temática do Empreendedor do SEBRAE: DF. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf)> Acesso em: 13 de setembro de 2021.

SANTOS, W. L. P. dos. et al. **Formação de professores: uma proposta de pesquisa a partir da reflexão sobre a prática docente.** Belo Horizonte: Rev. Ensaio, v.08, n.01, p.69-82. jan./jun. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/epec/v8n1/1983-2117-epec-8-01-00069.pdf>> Acesso em: 13 de setembro de 2021