



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE  
ALAGOAS  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

**CRISTIANO SILVESTRE DE LIMA FILHO  
MARIA QUINEIDE VICENTE DA SILVA**

**GESTÃO PÚBLICA E OS DESAFIOS NA EDUCAÇÃO DURANTE A  
PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE SANTANA DO MUNDAÚ**

**SÃO JOSÉ DA LAJE - 2024**

**CRISTIANO SILVESTRE DE LIMA FILHO  
MARIA QUINEIDE VICENTE DA SILVA**

**GESTÃO PÚBLICA E OS DESAFIOS NA EDUCAÇÃO  
DURANTE PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO  
NA ESCOLA MUNICIPAL PEQUENO PRÍNCIPE**

Trabalho solicitado como pré-requisito para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Me. Bruno Silvestre  
Silva de Souza



**Dados Internacionais de** Catalogação na Publicação  
**Instituto Federal de Alagoas**  
**Campus Murici**  
**Biblioteca Professor Cícero Vieira de Araújo**

---

L732g Lima Filho, Cristiano Silvestre de.  
**Gestão pública e os desafios na educação durante a pandemia da COVID-19: um estudo de caso em uma Escola Municipal de Santana do Mundaú / Cristiano Silvestre de Lima Filho, Maria Quineide Vicente da Silva - 2024.**  
19f.

Arquivo no Formato PDF do Trabalho Acadêmico.

Orientação: Prof<sup>o</sup>. Me. Bruno Silvestre Silva de Souza

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, UAB : Polo São José da Laje, São José da Laje, 2024.

I. Gestão escolar      2. Pandemia      3. Desafios e estratégias      I. Título  
II. Silva, Maria Quineide Vicente da.

CDD: 371.207

---

**Lucicláudia Silva dos Santos**  
**Bibliotecária — CRB-4/2115**

## SÃO JOSÉ DA LAJE - 2024

### RESUMO

Este estudo evidencia os desafios enfrentados pelos gestores escolares no período de pandemia, apresenta como objetivo: Identificar quais os desafios, ações e estratégias a Gestão Pública Municipal de Santana do Mundaú utilizou para dar continuidade ao ano letivo de 2020, diante da pandemia da Covid-19. Esta pesquisa compreende um estudo de caso de tipologia exploratória e abordagem qualitativa em que além das bibliografias e documentos, considera-se fundamental a pesquisa de campo (entrevistas com a secretária de educação e equipe de gestão escolar). Encontrar alternativas para dar continuidade às aulas durante um cenário de pandemia foi um tanto desafiador. Assim, os relatos de experiências podem contribuir e potencializar ainda mais a gestão escolar, uma vez que os gestores escolares desempenharam um papel crucial durante a pandemia, sendo responsáveis por garantir a continuidade da educação, adaptando rapidamente as estratégias de ensino e apoiando professores, alunos e suas famílias em um contexto de incerteza e mudanças constantes.

**Palavras-chave:** gestão escolar; Pandemia; desafios e estratégias.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão pública é o conjunto de práticas, processos e políticas adotados por governos e instituições para administrar recursos, planejar ações e implementar políticas públicas voltadas ao bem-estar social e ao desenvolvimento sustentável de uma sociedade. Ela desempenha um papel essencial na organização e funcionamento do Estado, garantindo que as necessidades da população sejam atendidas de maneira eficiente, ética e transparente. Suas atividades incluem o planejamento estratégico, a formulação de políticas públicas, a alocação de recursos financeiros, a gestão de pessoas e a avaliação de resultados. Dessa forma, ela busca conciliar o atendimento às demandas sociais com a otimização do uso de recursos públicos, enfrentando desafios como a burocracia, a corrupção e as desigualdades sociais. Ao adotar princípios como eficiência, eficácia, equidade e transparência, a gestão pública visa não apenas a prestação de serviços de qualidade, mas também o fortalecimento da democracia e da confiança entre o Estado e os cidadãos.

Muitas pessoas estão acostumadas com uma rotina diária cheia de compromissos, envolvendo família, trabalho, estudos, entre outras tarefas. Porém, no ano de 2020 se tornou histórico devido à pandemia que surpreendeu a todos. A Covid-19 fez os profissionais de todas as áreas se reinventarem. A pandemia da COVID-19 foi um dos maiores desafios enfrentados pela gestão pública em escala global, demandando respostas rápidas, coordenadas e adaptativas para lidar com uma crise sanitária, social e econômica sem precedentes. Essa experiência expôs as vulnerabilidades dos sistemas públicos e também evidenciou a importância de uma gestão eficaz, baseada em evidências científicas e na colaboração entre diferentes setores e níveis de governo. Diversas modificações foram constatadas nas atividades diárias da população em nível mundial, como nos âmbitos da educação, saúde, segurança, etc. Para criar condições necessárias ao enfrentamento à pandemia, incluindo futuras ondas, foi mandatário administrar o serviço público com medidas inovadoras, de modo a oferecer à sociedade

uma estratégia capaz de responder a demanda por melhor serviço. A pandemia trouxe desafios sem precedentes para a gestão pública, especialmente na área da educação. Esses desafios englobam aspectos como a adaptação ao ensino remoto, a garantia de acesso à educação para todos os estudantes, a manutenção da qualidade do ensino e o suporte necessário para professores e alunos.

Pode-se afirmar que:

O ano de 2020 chegou permeado de surpresas e atipicidades e, ficará para sempre marcado na história e na memória daqueles que experienciaram uma das maiores crises sanitárias vivenciadas no mundo, a pandemia causada pela doença Covid -19, proveniente do novo vírus (SARS-CoV-2), ao qual é impactado as grandes potências mundiais e nações de todo o planeta. (SOUZA, 2020, p. 136).

Os impactos causados pela doença afetaram vários setores, públicos e privados de todo o mundo. Na área educacional, o ano letivo apenas tinha iniciado e precisou ser interrompido em razão da expansão e propagação do vírus, com as aulas paralizadas, precisou-se de uma resposta rápida e adaptável da gestão pública na educação. As estratégias implementadas variaram conforme as necessidades locais e os recursos disponíveis, mas a colaboração, a inovação e o foco na equidade foram essenciais para enfrentar os desafios. A experiência adquirida durante este período pode servir de base para aprimorar as práticas educacionais e tornar o sistema mais resiliente a futuras crises. Para dar continuidade às aulas no período de pandemia, algumas orientações e medidas do Ministério da Educação e também do Conselho Nacional de Educação, se fizeram necessárias diante as circunstâncias de distanciamento social. Também, foram realizados entendimentos entre estados e municípios, por intermédio do Conselho de Secretários Estaduais de Educação (Consed) e da União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e suas respectivas regionais. Este artigo utiliza uma abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada de maneira exploratória. Foram entrevistadas a Secretária de Educação do município e a diretora da escola campo de estágio. A artigo tem como objetivo principal: Identificar quais ações e estratégias inovadoras a Gestão Pública municipal de Santana do Mundaú utilizou para enfrentar os desafios na Educação, diante da

pandemia da Covid-19. Bem como alguns objetivos específicos: Discutir sobre os desafios enfrentados na Educação a partir da suspensão das aulas presenciais durante a pandemia da Covid-19 em 2020; analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolar do município de Santana do Mundaú, no decorrer da pandemia da Covid-19 em 2020. verificar as ações desenvolvidas pelos gestores municipais de Santana do Mundaú para enfrentar os desafios na educação no período de isolamento social.

A relevância desse trabalho justifica-se pela necessidade de escrever e registrar sobre esse tema tão urgente e que ocasionou grandes impactos na sociedade. O resultado da pesquisa se mostra um recurso importante de reflexão e análise, não só para o município em relação ao desenvolvimento de políticas mais eficientes, como também para que todos que tenham acesso à pesquisa possam compreender a situação. Embora seja uma temática discutido através dos meios de comunicação, esse estudo é de suma importância, pois trata de maneira científica, acadêmica e com dados da realidade sobre o assunto.

## **2. GESTÃO PÚBLICA E SEUS DESAFIOS**

A gestão pública é um campo essencial para o funcionamento das sociedades modernas, sendo responsável por administrar recursos, implementar políticas e promover o bem-estar coletivo. No entanto, os desafios enfrentados por gestores públicos têm se tornado cada vez mais complexos, exigindo novas abordagens e soluções para atender às demandas de uma população em constante transformação. A administração pública, conforme Santos (2006), pode ser vista como a parte da ciência da Administração que se refere ao governo, e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário.

O gestor público ocupa um papel importante no cenário político. Ele é responsável por gerir empresas e instituições públicas, cuida da formulação e implementação de políticas públicas de gestão, com o intuito de contribuir com o bem-estar coletivo. Pode-se dizer que as atribuições de um gestor público são definidas basicamente por leis e documentos regulatórios específicos do

órgão a qual ele administra. O gestor público deve ter capacidade de concretizar os objetivos propostos, quantitativa e qualitativamente, dentro dos prazos, a partir dos recursos disponíveis, mesmo perante as dificuldades. Ele também deve ser capaz de dominar e aplicar efetivamente os conhecimentos de legislação referente à sua área de atuação. A gestão pública enfrenta desafios crescentes que demandam soluções criativas e um compromisso renovado com a eficiência, a transparência e a equidade. Ao integrar tecnologia, participação cidadã e princípios de governança, é possível construir sistemas públicos mais resilientes, capazes de promover o bem-estar e a sustentabilidade em um cenário global cada vez mais desafiador.

No ano de 2019 iniciou um fato que traria ainda mais desafios aos gestores, a pandemia da COVID-19, tendo seu primeiro caso registrado no Brasil no início de 2020. O Corona vírus (COVID-19) é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global, o que exige o distanciamento social, uso de máscara e de álcool em gel para higienização das mãos. Meira (2022) aponta que após o primeiro caso, os gestores tiveram um grande desafio perante a saúde no país. Segundo a autora, os gestores tiveram que ampliar o potencial de resposta em atendimento e internamento dos hospitais, em tempo recorde. Além de buscar maneiras para que os serviços de saúde pudessem ampliar a sua capacidade de leitos e atendimentos de urgências, abrindo alguns outros serviços.

O trabalho e o ensino remoto ganharam uma importância muito grande, e acabamos vivenciando um diferente modelo de educação. No entanto, nem todos tiveram as mesmas condições de acesso e de participação nas aulas remotas, a falta de acesso a equipamentos, como computadores e tablets, e a internet de qualidade foram barreiras significativas para muitas famílias, dificultando a participação regular dos alunos nas atividades escolares. Nesse cenário, a gestão escolar precisou se adaptar rapidamente e criar estratégias inovadoras para garantir que todos os alunos pudessem acessar e participar das aulas, mesmo diante das dificuldades. A busca ativa, que consiste em identificar e tentar reverter a ausência dos estudantes, tornou-se uma ferramenta essencial para garantir o direito à educação.

A gestão escolar também precisou repensar o currículo e as práticas pedagógicas, adotando uma abordagem mais flexível e inclusiva, que levasse em conta as diferentes realidades dos alunos. Iniciativas como a distribuição de materiais impressos, a flexibilização de prazos e a adaptação de conteúdos foram algumas das estratégias adotadas para mitigar as desigualdades.

### **3. OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES EDUCACIONAIS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19.**

A gestão pública é essencial para garantir o bom funcionamento do Estado e a entrega de serviços de qualidade à sociedade. Sua importância se reflete em várias dimensões da vida social e econômica, sendo fundamental para o desenvolvimento sustentável de uma nação. A mesma é responsável por alocar e distribuir os recursos públicos de forma a atender às demandas sociais, como saúde, educação, segurança e infraestrutura. Uma boa gestão garante que esses recursos sejam usados de maneira eficiente e eficaz, priorizando as áreas mais necessitadas e maximizando os benefícios para a sociedade.

Debate-se muito sobre os desafios enfrentados pelos gestores educacionais em tempos de pandemia. As instituições educacionais precisaram fechar suas portas e a grande parte dessas instituições deu continuidade às atividades por meio do ensino remoto. O afastamento dos alunos, durante o período de pandemia, não significou o afastamento deles da escola, o ensino, na maioria de instituições, passou a ser remoto. Ele precisou ser remodelado e a concepção de educação foi ampliada pela utilização das tecnologias. Escolas, professores, alunos e famílias tiveram que se adaptar a um novo modelo de ensino em meio às incertezas e fragilidades.

De acordo com Peres

[...] desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar. (PERES, 2020, p.25).

Assim, planejar estratégias e ações para conduzir a educação durante a pandemia, foi um desafio dos gestores, que abrange uma sequência de

situações desde a suspensão das aulas até o retorno presencial. Santos e Pellanda (2020) ressaltam que o Estado brasileiro, por meio dos seus gestores, precisaram considerar a garantia do direito à educação de todas as pessoas que estavam matriculadas nas escolas do país. Dessa forma, com a paralisação do calendário letivo, os gestores tiveram que buscar ações e estratégias para dar continuidades ao ano letivo de 2020. Com a Pandemia da Covid-19, ficou mais evidente o papel da gestão pública e sua administração. As instituições de ensino com base no decreto publicado pelo Ministério da Educação (MEC), como podemos ver na pesquisa realizada por Costa e Nascimento (2020), substituíram as aulas presenciais por aulas remotas.

Com a portaria nº 343 de 17 de março de 2020, o MEC dispôs sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais no período de pandemia. O Conselho Nacional de Educação (CNE), de forma a apoiar e legalizar a utilização do ensino remoto, em 28 de Abril de 2020 lançou parecer tornando favorável a reorganização do calendário escolar e a possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da pandemia do COVID – 19. O parecer foi homologado pelo Ministério da Educação, em 29 de Maio de 2020 (Costa e Nascimento, 2020, p. 01),

Nesse tocante, o ensino on-line, ou seja, por meio das tecnologias digitais foi a única alternativa pensada para dar seguimento à educação formal.

O ensino remoto praticado atualmente [na pandemia] assemelha-se a EAD apenas no que se refere a uma educação mediada pela tecnologia. Mas os princípios seguem sendo os mesmos da educação presencial. A educação a distância pressupõe o apoio de tutores de forma atemporal, carga horária diluída em diferentes recursos midiáticos e atividades síncronas e assíncronas. E isso não é, exatamente, o que está sendo feito durante a quarentena (DESAFIOS DA EDUCAÇÃO, 2020).

Sendo assim, preocupados com a defasagem e evasão escolar, gestores buscaram medidas e estratégias para que mantivessem o isolamento social, mas também que os discentes continuassem o processo de escolarização. Substituíram as aulas presenciais pelo ensino remoto, o que se constituiu em um desafio para professores, alunos e suas famílias, devido à necessidade de aptidão e adaptação aos recursos tecnológicos. Os professores, principalmente os que atuam em escolas públicas, não

estavam preparados para lidar com a questão da acessibilidade tecnológica, dificultando assim suas práticas docentes, principalmente profissionais mais antigos que já tinham certa resistência às novas tecnologias.

#### **4. ENSINO REMOTO EMERGENCIAL: POSSIBILIDADES E ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS**

Apesar de tantos desafios, obstáculos e limitações a serem superados, a pandemia de COVID-19 não deve ser encarada como uma tragédia por completo. De acordo com Oliveira (2020, p.48), a pandemia possibilitou para o mundo “outra percepção de relações humanas, sociais, econômicas e, com certeza, de aprendizagem”.

Com suspensão das aulas presenciais, em (20/03/2020) devido a Pandemia da Covid-19, a Escola Municipal Pequeno Príncipe, situada no Município de Santana do Mundaú-AL, se organizou para atender seus alunos de forma não presencial. Durante essa organização, a Secretaria Municipal de Educação de Santana do Mundaú-AL, realizou reuniões pedagógicas com os gestores escolares, onde ficou definido que as aulas voltariam de forma remota, no formato de **Trilhas de Aprendizagem**. Desse modo, a Escola Municipal Pequeno Príncipe; em conformidade com as orientações da Secretaria Municipal de Educação, adequou suas atividades escolares de acordo com ano e turmas atendidas na pela Escola. Seguindo as instruções supracitadas. A equipe gestora realizou reuniões com os professores dessa instituição, por motivos da não aglomeração e segurança dos profissionais da educação, foram realizadas reuniões administrativas e pedagógicas por vídeo conferência com o objetivo de manter e desenvolver novas ações para dar continuidade ao ano letivo de 2020. Tiveram também alguns encontros presenciais na escola, esses encontros eram organizados, seguindo os protocolos de segurança. Durante os encontros por meio de vídeochamada ou presencial, os professores foram orientados a planejar e desenvolver ações para adequação do ensino presencial ao ensino não presencial. Diante do isolamento social, todas as atividades que eram realizadas presencialmente, foram adequadas à situação de aulas remotas.

Os professores tiveram que se reinventar, inovar e fazer uso das tecnologias. Importante pontuar, que todas as decisões foram discutidas entre a equipe escolar. Para que essas adequações fossem executadas, houve um intenso processo de instruções para que, os professores se organizassem e fizessem uso dos aplicativos digitais como nova ferramenta de ensino. Dessa forma, o uso da tecnologia através do ensino remoto, trouxe um processo colaborativo para o ensino aprendizagem, constituindo-se em um recurso de suma importância para as escolas, visando à aprendizagem dos educandos, proporcionando dessa maneira práticas pedagógicas diferenciadas. O ensino remoto nos apresentou novos dilemas e, diante disso, nos deparamos com diversos desafios, que necessitam ser enxergados sob vários pontos de vista:

De um lado, o aluno e a família diante de suas (im)possibilidades em relação ao acesso aos recursos tecnológicos, conexão à internet e à mediação familiar para os estudos. De outro, professores diante de um novo formato de ensino cuja prática não lhes era comum e que exige, além dos recursos tecnológicos e de organização de espaço e tempo, habilidades com o manuseio dos aparelhos, aplicativos e plataformas de gravação, edição e envio de conteúdo. (ARRUDA; NASCIMENTO, 2021, p. 38)

Para dar subsídios à prática docente, a Escola Pequeno Príncipe precisou apoiar o professor, com instruções claras, definindo modelos e estabelecendo possibilidades para uso das tecnologias digitais, que possibilitaram o contato entre professores e alunos, trazendo estratégias como mudança nos métodos tradicionais de ensino, nos procedimentos pedagógicos, havendo outras maneiras de se relacionar, buscando aproximação com as famílias e diferentes formas de comunicação com os alunos.

## **5. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Buscou-se realizar uma pesquisa de caráter exploratório com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com um problema, a partir dos desafios e estratégias da equipe gestora da Escola Pequeno Príncipe, pautado em suas funções diárias, exclusivamente no que tange a estratégias criadas no período de pandemia.

A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência (Gonçalves, 2014).

A pesquisa contará com uma bordagem qualitativa, que além das bibliografias e documentos, considera-se fundamental a pesquisa de campo (entrevistas com secretários de educação, equipe de gestão escolar), etendendo as ações e estratégias usadas para dar continuidade às aulas durante um cenário de pandemia da Covid-19. Dessa forma, o presente estudo irá pesquisar os principais desafios enfrentados pela gestão das comunidades escolar, na pandemia e as ações e estratégias utilizadas para enfrentar esses desafios do período de ausência das aulas presenciais.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA .**

Com Pandemia da Covid-19 vivemos momento de reclusão social, o novo coronavírus intensificou o uso das tecnologias digitais ao construir novas relações econômicas, sociais, culturais e educacionais na sociedade. Trazendo reflexos para os estabelecimentos de ensino, mudou as formas e atitudes de ensinar, aprender e gerir uma escola. Professores e alunos tiveram que buscar cumprir seus papéis sociais e culturais no ensino e na aprendizagem de maneira remota, modificando assim o ensinar habitual e o aprendizado. Diante do cenário vivido em 2020, a gestão escolar exerceu um papel primordial na escola, cabendo a ela garantir as execuções das tarefas administrativas e pedagógicas existentes.

### **Relato da diretora escolar da Escola Municipal Pequeno Príncipe**

A gestora apresenta suas experiências no período da pandemia, assim como a grande maioria das escolas de educação básica do Brasil, a instituição teve muitas dificuldades para driblar os desafios impostos pela pandemia. Uma das pautas mais presentes em seu discurso foi a precariedade do acesso à internet pelos alunos e suas famílias.

*“O professor atuou como elo central para a manutenção do vínculo do estudante com a escola, pois assumiu a tarefa de montar as trilhas de aprendizagem e enviar para os coordenadores, os mesmos analisavam e faziam a impressão e distribuição das atividades impressas aos alunos que não dispunham de ferramentas para o acesso on-line.”*

A diretora explicou, também, que os professores elaboravam os

materiais de casa, mas os integrantes da gestão trabalhavam todos os dias na escola. Ainda assim, segundo ela, a equipe de trabalho foi muito colaborativa, apesar de, em certos momentos iniciais, ter existido um medo do contágio do vírus durante a entrega dos materiais: *“Encontramos resistência de início por medo da pandemia, da contaminação, e alguns colegas não se mostraram dispostos apenas neste momento. Por temer o avanço, a pandemia, algo tão desconhecido”*(gestora).

#### **Relato da Secretária de Educação de Santana do Mundaú-AL:**

A segunda convidada a compartilhar suas experiências estava à frente da gestão da rede municipal de educação há 3 anos. Para ela, foi algo totalmente atípico do que estava acostumada, um período cheio de desafios. A primeira dificuldade encontrada foi como organizar, em conjunto com as equipes administrativa e pedagógica das escolas, o trabalho de adequação do ensino no período de distanciamento social. De acordo com a Secretária, as dificuldades impostas pela pandemia e seus efeitos foram muitas, notadamente no que se refere à necessidade de trabalhar com as novas tecnologias.

*“Mesmo com um cenário de angústias e incertezas na educação e na vida dos educadores, a Secretaria de Educação começou a ofertar aulas remotas por meio de grupos do WhatsApp. Foi uma estratégia nova e muito desafiadora, uma vez que os professores tiveram que se inovar, gravar vídeos explicativos e fazer todo acompanhamento das atividades desenvolvidas de forma on-line. Um desafio e uma superação para muitos docentes, que não tinham habilidades com o uso das tecnologias”.*

A diante de tantos desafios, a Secretaria de Educação juntamente com as escolas da rede, buscaram estratégias para recuperar as aprendizagens, diminuir as desigualdades e o risco de abandono escolar. Houve ainda o desafio de garantir a segurança alimentar dos estudantes da rede básica de ensino, que tinham, na escola, o aporte para realizar, ao menos, uma refeição por dia. O recurso para subsidiar a alimentação dos estudantes é enviado pelo governo federal, segundo diretrizes estabelecida pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O valor é calculado de acordo com o número de estudantes indicados no censo escolar.

A secretária de educação do município, lembra que na época, foi necessário buscar estratégias para que os alunos tivessem acesso a merenda escolar.

*“No período em que as unidades escolares estiveram fechadas, a verba recebida pela escola foi revertida em cestas básicas e distribuídas para as famílias dos estudantes.”*

Essas ações, em tempos de crise, como a que vivenciamos com a pandemia de Covid-19, evidenciam a importância da gestão escolar. Paro (2010, p. 25), conceitua a administração ou gestão como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, destacando que, quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para alcançá-los.

Tendo em vista os desafios e as estratégias implantadas pelos gestores, os relatos apresentados permitem enriquecer a compreensão acerca de como diferentes regiões e níveis de gestão educacional responderam às demandas impostas pela pandemia.

#### **4.1. RETORNO DAS AULAS EM FORMATO REMOTO.**

Depois de toda orientação feita, a Secretaria Escolar da Escola Pequeno Príncipe, juntamente com os Coordenadores Pedagógicos, fizeram o levantamento do número do telefone dos alunos, em seguida foi repassado para os professores criarem os grupos do WhatsApp, foi criado um grupo para cada turma, que serviu como meio de comunicação entre alunos, para facilitar a comunicação entre professores/alunos e professores/famílias. O uso de tecnologias de informação, tais como aplicativos de mensagens e plataformas de comunicação por vídeos, no intuito de manter a interação dos alunos foi trazido como meio de interação com os alunos, sendo está uma opção viável no contexto aqui inserido (DA SILVA, DA SILVA NETO e DOS SANTOS, 2020).

Dessa forma, chegando ao formato para a organização das aulas: No dia 27/04/2020 a Escola Pequeno Príncipe, iniciou as aulas remotas com as **Trilhas de Aprendizagem**, por meio dos grupos de WhatsApp, com atividades diárias postadas de segunda a sexta nos grupos das respectivas turmas, com duração de 04 horas aulas de acordo com o horário das turmas. O qual foi organizado de forma semanal conforme os horários das aulas; também foi disponibilizada a impressão de atividades (Trilhas de Aprendizagens) para os alunos que não tinham acesso à internet. Eram disponibilizadas na escola quinzenalmente, porém para manter a segurança de todos, a equipe gestora, juntamente com os professores, organizaram as **Trilhas de Aprendizagem**

com atividades que contemplavam um mês, assim, as famílias passaram a pegar as atividades mensalmente. Os professores, além de elaborarem o material, também prestavam acompanhamento das aulas ofertadas junto aos alunos para esclarecimento de possíveis dúvidas; Todas as atividades elaboradas eram alinhadas com a BNCC, de uma forma simples e objetiva para facilitar a compreensão das famílias e das crianças, e todo trabalho ocorreu através de orientação e supervisão da equipe gestora.

O Professor, de acordo com a sua lotação semanal, realizava o atendimento ao aluno com envio de atividades em formato de Word ou PDF, fotos, links, vídeos explicativos, ligações e/ou áudios interativos. O aluno, ao realizar a atividade proposta, devolvia ao professor através de fotos ou vídeos. O registro de frequência era realizada por meio da **Ficha de Acompanhamento das Atividades não Presencias – Atividades Remotas**, que eram enviadas aos professores da turma. Os alunos que não tinha acesso à internet, a escola realizou o atendimento com o material impresso, as famílias que vinham pegar as Trilhas de Aprendizagem, assinavam a **Ficha de Acompanhamento das Atividades não Presencias – Atividades Remotas - Entrega de Materiais - ficha 01**. As atividades eram planejadas pelos professores de sala, conforme o horário semanal da turma. As famílias realizam a retirada do material na escola.

Para minimizar os impactos da ausência em sala de aula, a Secretaria de Educação de Santana do Mundaú, juntamente com as equipes gestoras das escolas municipais, utilizaram ferramentas distintas – desde o empréstimo de equipamentos, (lousas, espaços para gravação de aulas) até a entrega de material impresso. As escolas foram orientadas a rastrear os estudantes que não tinham acesso às atividades on-line – busca ativa escolar. De um modo geral, o isolamento social promoveu transformações substanciais na rotina e no desenvolvimento das tarefas do cotidiano. Segundo Arruda (2020), “no caso da educação, promoveu desconstruções sob a forma como o ensino e a aprendizagem são vistos socialmente.” (ARRUDA, 2020, p.2). A partir dessas considerações, temos a oportunidade de tecer interpretações sobre o quanto a educação e, em especial, a escola é lida como serviço essencial, para a nossa sociedade, além da importância de uma gestão escolar articulada e comprometida com o desenvolvimento da instituição.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao propor uma pesquisa, sobressai o investigador, que ela traga contribuições minimamente para um público. Não foi diferente nesse trabalho. Mesmo considerando que abordar um tema que ainda demanda das análises que a história nos permitirá, ousamos dirigir nosso olhar para a atuação dos gestores, estes que estiveram à frente do planejamento e da organização da educação em um momento tão adverso. Não se pode negar que a emergência do novo coronavírus alterou a forma como as relações se estabelecem e, ao mesmo tempo, criou a necessidade de uma gestão mais efetiva, que encontre soluções de forma rápida e ativa. As alterações que a pandemia trouxe para a rotina dos gestores, bem como entender o papel do gestor nesse novo cenário são os elementos que esperamos deixar como registro que venha a contribuir com os estudos sobre a gestão escolar.

Como foi possível perceber, no que se refere à gestão escolar, lidar com a ausência de recursos materiais tecnológicos, foi o principal desafio enfrentado durante a pandemia de Covid-19. Em suma, com o objetivo de atender à problemática da pesquisa, é importante salientar que houve muitos desafios enfrentados pela gestão entrevistada, independente da rede de ensino, em que, de forma geral, tiveram de se adaptar e reinventar a novas realidades antes inimagináveis. Pode-se afirmar que vários desses desafios apresentados no decorrer da pesquisa contribuirão na proficiência da gestão.

Pode-se concluir que a gestão expandiu suas atribuições ao considerar a complexidade que o distanciamento social impôs ao sistema escolar. Por conta disso, além de assumir as demais responsabilidades que já faziam parte de suas atribuições, o gestor precisou se mostrar um mediador e desenvolver, também, suas habilidades de resolução de problemas, uma vez que precisou descobrir quais caminhos deveriam seguir para manter as atividades e oferecer da mesma forma um sistema ativo que seja pensado para a realidade que está inserido.

## 8. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Eucídio Pimenta. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. Em Rede - **Revista de Educação a Distância**. Vol 7, N. 1, jan 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/621>. Acesso em junho de 2024.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)*. **Entenda como a pandemia impactou a educação no Brasil**. Brasília, DF: Diretoria de Estatísticas Educacionais (Deed), 2021. Disponível em: <https://www.fadc.org.br/noticias/entenda-como-a-pandemia-impactou-a-educacao-no-brasil>. Acesso em: mar.2024.

DA SILVA, Ellery Henrique Barros; DA SILVA NETO, Jerônimo Gregório; DOS SANTOS, Marilde Chaves. Pedagogia da pandemia: reflexões sobre a educação em tempos de isolamento social. **Revista Latino-Americana de Estudos Científicos**, p. 29-44, 2020.

MEIRA, Ana Lígia Passos. A Covid-19 e os desafios dos gestores frente às necessidades de saúde no pós-pandemia. Disponível em: <https://radar.ibegesp.org.br/a-covid-19-e-os-desafiosdos-gestores-frente-as-necessidades-de-saude-no-pos-pandemia/> acesso em 29 out. 2024.

Oliveira, D. (2020). **Escolas Rurais: os desafios de ensinar e aprender na quarentena**. **Desafios da Educação**, 17 abr. 2020. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/escolas-rurais-na-quarentena/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Brasília – DF, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 10.jul.2024.

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

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.

SANTOS, C. S. dos. Introdução à gestão pública. Porto Alegre: Saraiva, 2006. SCHIKMANN, Rosane. In: ENAP Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

SANTOS, Catarina de Almeida; PELLANDA, Andressa. Guia COVID-19 **Educação a Distância**. Volume 3 EAD. São Paulo, 2020. Disponível em:

[https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/COVID-19\\_Guia3-EaD\\_FINAL.pdf](https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/COVID-19_Guia3-EaD_FINAL.pdf). Acesso em: mar. de 2024.

SOUZA, Evellyn Suzanne Tangerino de. Pandemia da Covid-19: **Violações contra crianças e adolescentes medidas de enfrentamento**. In: TERRA, Alessandra Dale Giacomini; Queiroz, Bárbara Terra. (org.). **Estudos interdisciplinares sobre infância (recurso eletrônico)** – 1.ed. – Curitiba, PR: Bagai, 2020, p. 136 -140.

## **APÊNDICE – Formulário Aplicado**

- 1) Como foi a adaptação da instituição mediante a Pandemia da Covid?
- 2) Quais os desafios enfrentados pela gestão durante a Pandemia?
- 3) Quais as estratégias utilizadas para dar continuidade ao ano letivo de 2020?
- 4) Quais os recursos mais utilizados durante as aulas remotas?
- 5) Quais desafios foram observados quanto a abordagem apresentada?