

GESTÃO EDUCACIONAL RELACIONADA COM A FORMAÇÃO DESTE PROFISSIONAL NAS ESCOLAS MUNICIPAIS EM TEMPO DE PANDEMIA

Cinthia Caciéle Fregne Matusaiki¹, Alessandra Ednelza da Silva Leite², Dayse Cristine Dantas Brito Neri de Souza³, Helena Brandão Viana⁴

Abstract Investigate the practices of continuing education for managers, their challenges and needs became essential during the pandemic period. In the educational context, this training has a fundamental role to minimize the gaps left in the academic preparation of the main subject of school management. This article aims to research the practices of continuing education of managers offered during the pandemic period by a municipality, where we seek to answer the following question: The training of managers of municipal schools has been oriented to exercise practices and actions to face the challenges in driving school management in times of pandemic? To develop the research, we prioritize the qualitative / interpretative approach, using the case study as a method. As a procedure for understanding the data, we used the WedQDA qualitative analysis software. Reflecting on the main challenges to be faced by managers, proposed readings, complementary videos, however, nothing that came close to the manager's work new educational issues to face the pandemic in the school and remote education environment.

Resumo: Investigar sobre as práticas da formação continuada dos gestores, seus desafios e necessidades tornaram-se essenciais no período da pandemia do COVID-19. No contexto educativo, essa formação tem fundamental papel para minimizar as lacunas deixadas na preparação acadêmica do principal sujeito da gestão escolar – o Gestor. Este artigo tem por objetivo pesquisar as práticas da formação continuada dos gestores oferecidas no período de pandemia por um determinado município, onde buscamos responder à seguinte questão: *A formação de gestores das escolas municipais tem sido orientada para exercer práticas e ações de enfrentamento aos desafios na condução da gestão escolar em tempos de pandemia?* Para desenvolver a pesquisa, priorizamos a abordagem qualitativo/interpretativa, tendo como método o estudo de caso. Foram analisadas respostas de 74 (setenta e quatro) gestores escolares de Educação Infantil, além do material da Escola de Formação de Gestores, disponibilizado de forma virtual. Como procedimento para compreensão dos dados, utilizamos o *software* de análise qualitativa WedQDA refletindo sobre os principais desafios a serem enfrentados pelos gestores, propostas de leituras, vídeos complementares, no entanto, nada que se aproximasse ao trabalho do gestor novas questões educacionais para o enfrentamento da pandemia no ambiente escolar e de ensino remoto.

Keywords: Gestão Educacional, Formação Continuada de Gestores, Educação Básica, Pandemia COVID-19.

¹ Cinthia Caciéle Fregne Matusaiki, Mestranda em Educação, UNASP, Engenheiro Coelho, Brasil. E-mail: cinthiacacifregne@hotmail.com

² Alessandra Ednelza da Silva Leite, Mestranda em Educação Profissional, UNASP, Engenheiro Coelho, Brasil. E-mail: alessandrzhj@gmail.com

³ Dayse Cristine Dantas Brito Neri de Souza, Docente do Mestrado Profissional em Educação, Engenheiro Coelho, Brasil. E-mail: dayse.souza@unasp.edu.br

⁴ Helena Brandão Viana, Docente do Mestrado Profissional em Educação, Engenheiro Coelho, Brasil. E-mail: helena.viana@ucb.org.br



Nossa sociedade vive um momento de grandes transformações com o avanço das tecnologias, a explosão de informação e de conhecimento (Bauman 2011; Nóvoa 2019). Convivemos em uma sociedade globalizada na qual “a competição e o individualismo são características marcantes” (Gatti, 2017 p. 723), atrelada a injustiças econômicas, fragilidade de vínculos humanos e diversidade de demandas sociais. Nesse contexto, o mundo é atingido pela Covid19 e a educação, que já enfrentava desafios perante a inserção tecnológica e midiática vivenciada pelos educandos e toda comunidade escolar, encontra-se sem parâmetros ao lidar com as dificuldades e novas exigências trazidas pela pandemia.

Desse modo, todos os atores sociais no âmbito educacional são conclamados a atuar no processo de ensino aprendizagem em um momento singular de nossa geração, e é nesse contexto que a formação dos gestores constitui-se fundamental, pois é esse profissional que responde oficialmente por todas as ações da escola e cuja atuação torna-se preponderante ao desenvolvimento de estratégias e orientações pedagógicas que direcionarão as práticas educativas e percursos de aprendizagem a serem vivenciados pela comunidade escolar.

Neste período pandêmico, a relevância de uma investigação sobre a formação de gestores decorre ainda da complexidade da escola e sua função principal que é a aquisição do conhecimento de forma organizada (Luck, 2000; Paro, 2012).

É relevante considerar que há uma necessidade de adaptação (Peres, 2010), pois, de que forma os docentes estão sendo preparados para lidar com o ensino remoto? Bem como, os estudantes e suas telas fechadas para não mostrar paredes sem reboco e, até mesmo, a falta de interesse pelas aulas; professores sem suporte didático-pedagógicos para ministrar suas aulas e discentes dividindo um mesmo celular ou computador com vários irmãos e mais, em muitos casos, com os pais que trabalham fora e esse é instrumento de trabalho. Além das consequências emocionais, Peres (2020) reflete sobre inúmeros casos de estudantes e educadores que sofrem com transtornos depressivos ou ansiedade, muitas vezes ocasionados pela imensa pressão para lidarem com ferramentas tecnológicas de ensino ou luto em meio a perdas de vidas e dificuldades econômicas. A lista é grande.

Além disso, são poucas as publicações nas quais os gestores relatam preparo para exercer suas responsabilidades, afinal não foram adequadamente habilitados. Parece que há um distanciamento entre o que é abordado na teoria e as necessidades reais (Sóla, 2018) no contexto escolar.

A formação necessária para o gestor escolar é apresentada pela Lei N° 9.394/96 de Diretrizes e Bases no artigo 64 (BRASIL, 1996), em que a formação básica da liderança escolar faz parte dos cursos de Pedagogia ofertada pelas instituições de ensino superior. Se por um lado, torna-se importante a necessidade de um gestor ser professor, em compensação torna a formação inicial do gestor frágil já que, em sua maioria, os cursos de pedagogia oferecem apenas uma disciplina sobre gestão educacional (Libâneo, 2013).

Sendo assim, investigar sobre as práticas da formação continuada dos gestores, pesquisar seus desafios e suas necessidades é essencial, já que parece que essa formação tem importante

papel para minimizar as lacunas deixadas na preparação acadêmica inicial do principal sujeito da gestão escolar, o qual atua no comando das atividades acadêmicas, políticas e administrativas da escola, na busca incessante da qualidade no ensino.

Considerando a Educação Básica, há um foco na atuação do gestor educacional, no intuito de promover diligência e equidade em seu trabalho, faz-se necessária uma formação sólida para efetuar a gestão da escola como um todo (Luck 2000) (Paro 2012). Pois, além das responsabilidades administrativas para um bom funcionamento de uma unidade escolar, é importante que se tenha também conhecimento teórico-prático, no que diz respeito, não apenas, aos termos da legislação escolar, mas sobretudo, a coordenar e gerir o processo de ensino aprendizagem, de modo a fornecer subsídios ao corpo docente, que constitui a base da estrutura escolar, desde a Educação Infantil até ao Ensino Médio.

Pensando na preparação acadêmica do gestor escolar no período de pandemia, seus limites e possibilidades, este artigo tem como objetivo investigar se a formação dos gestores das escolas municipais está preparando os gestores para a nova realidade educacional. Assim, propõe responder à questão de pesquisa: como a formação de gestores das escolas municipais tem sido orientada para exercer práticas e ações no enfrentamento dos desafios na condução da gestão escolar no período da pandemia? Outras questões decorrem desta problematização: como está sendo realizado o processo formativo dos gestores no período pandêmico? Houve uma articulação com a estrutura teórica e prática da formação com as contingências dos gestores em tempo de pandemia?

O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR

Ao examinarmos a escola, todos reconhecem a sua força e complexidade. Sustentou-se em todo o mundo, da maneira como a conhecemos, por mais de 150 anos de existência, o combate com louvor de um flagelo da sociedade; o trabalho infantil (Nóvoa, 2019). Considerando que quase todos os nossos jovens e crianças estão inseridos no ambiente escolar, sua magnitude e significação é tamanha que não imaginamos um mundo sem escola e constatamos que apesar de críticas e propostas de modificações em sua estrutura, estas não foram suficientes para conseguir esconder que sua importância está consolidada na sociedade (Nóvoa, 2019).

O problema desta instituição está em sua incapacidade de produzir, ou atingir a todos seus educandos de forma igualitária, produção de conhecimento crítico e reflexivo, isto é, reverberando em um ensino de qualidade. Esse entrave se agrava quando pensamos que é na escola que se produz a sociedade, onde se faz a democracia (Paro 2012, Imbernón 2016, Azevedo 2019). Sem escola de qualidade, não há democracia, não há liberdade (Imbernón 2016). O que buscamos na qualidade da escola é a cidadania democrática, em que crianças e jovens “...desenvolvam saberes, procedimentos e atitudes que permitam dar sentido à vida dos estudantes para participar na criação de um mundo melhor” (Imbernón 2016 p. 20). Sendo assim, não se pode falar de gestão escolar, sem refletir sobre a prática docente na Educação Básica

É verdade que nossa Constituição de 1988, no Art. 206, inciso IV, declara a democracia um dos pilares da educação (Cury 2018). Ressaltamos que esse fato foi um grande avanço para

a época, um feito extraordinário. Como forma de governo, a democracia é essencial para o exercício de outros direitos, e sua reivindicação no contexto educacional invoca o conceito de democracia de Bourdeau, segundo o qual o exercício das práticas democráticas deve acontecer desde cedo nos espaços como família, comunidade e escolas (AZEVEDO, 2018).

Nessa acepção, a cidadania é uma busca de uma boa educação porque, também ganha um novo sentido bem mais amplo através de Marshall além dos direitos civis e políticos, alcançam os direitos sociais como conquistas presentes do século XXI, quando a cidadania induz "...a capacidade que os sujeitos têm em poder participar das decisões da sociedade e poder alargar esse poder" (Cury 2018 p. 872) .

Para conseguirmos essas habilidades para nossos estudantes, precisamos de uma gestão com formação qualificada e sólida para gerir tamanho desafio. Afinal, é o gestor que embala a escola e em nossa Lei de Diretrizes e Bases (9394/96), é o responsável jurídico, administrativo e pedagógico por todo o trabalho oferecido.

Aliada a essa busca pela cidadania democrática, a gestão escolar presenciou neste ano, escolas de portas fechadas em quase todo o mundo, com atividades transmitidas de forma remota e, conseqüentemente, pais não sabendo lidar com as tarefas escolares, crianças e adolescentes em tempo integral em casa, além de professores buscando alternativas e práticas metodológicas para garantir um efetivo processo de ensino aprendizagem.

O que é preciso que o gestor tenha em mãos para enfrentar tais circunstâncias? Qual a formação necessária para o enfrentamento dos desafios postos? O que desenvolver em seu papel de gerir uma instituição de ensino neste momento pandêmico?

GESTÃO ESCOLAR E SUA FORMAÇÃO

Os termos gestão escolar ou administração escolar, estão inteiramente conectados às concepções históricas e sociopolíticas em processos administrativos (Luck 2000). Embora considere apenas uma questão de nomenclatura, ressaltando a necessidade de investigar o conceito de administração sem viés político, econômico ou social, o termo gestão é mais amplamente aceito (Paro 2015).

Com maior frequência, até meados de 1980, detectamos o termo gestão com forte característica tecnicista. É dentro desta concepção de administração que as unidades educacionais tinham como fonte de práticas as teorias ligadas à administração empresarial, baseadas em técnicas automáticas, hierárquicas, com procedimentos pré-estabelecidos, independentemente das diferentes realidades educacionais e sociais (Luck 2000, Costa & Castanheira 2015, Paro 2015).

Assim, a função dos gestores era de passar informações, indiferentes à aproximação nas relações sociais, era essencialmente supervisionar as ações (Luck 2000). Uma escola sem altos ou baixos, pautada em resultados frios e sem vida como "dar notas e corrigir provas" (Luck 2000). Em uma escola assim, a formação de gestores era generalizada, distante da prática, descontextualizada, possuía como enfoque os indivíduos e o método empregado consistia na transmissão de conhecimento (Luck 2000, Costa & Castanheira 2015).

Entretanto, logo após a Constituição de 1988, ganhamos a ampliação democrática na educação (Cury 2018). A gestão passa a ser uma necessidade de preocupação com as pessoas e suas relações. Criam-se os mecanismos de participação através de conselho escolar e eleição de gestor, interessa-se pelos vínculos dentro e fora da escola, abraçando uma visão humanista, solidária e coletiva (Libâneo, 2013; Luck, 2000; Costa & Castanheira, 2015).

Há, assim, uma tendência para que a formação de gestores seja realizada com enfoque nas dificuldades encontradas nas escolas, priorizando o desenvolvimento de habilidades que sejam necessárias obterem em suas práticas (Luck 2000). Nesse tipo de formação, os estudos de casos, análise de práticas proporcionando luz à teoria, à reflexão da fala dos gestores, aliados a busca de temas que influenciem o momento no qual a escola está vivenciando, a inovação de projetos de aprendizagem e a busca de interação escola/família/sociedade fazem de uma formação algo relevante aos seus gestores.

Essa concepção é reforçada por Imbernón (2016) quando enfatiza que a formação profissional do docente deve ultrapassar o ensino e criar espaços de aprendizagem coletiva, na qual a escola é o ator principal das ações de formação, levando-a a ser em escolas apesar de não acontecer nas escolas. É de fundamental que seja dada relevância ao processo educacional vivenciado em outros espaços, pois a educação é contínua e crescente.

A ideia das unidades educacionais como espaço formativo é também defendida por (Nóvoa 2019), quando exalta o poder coletivo das dimensões profissionais, através de um trabalho comum de valorização e de escuta do que acontece dentro da escola. As formações dos gestores educacionais também devem levar em consideração que são esses profissionais os principais responsáveis pela articulação e liderança, sendo necessário buscar os fundamentos da gestão e desenvolver relações que permeiam toda a comunidade escolar, sobretudo, o envolvimento nas atividades didático-pedagógicas.

Assim, é o gestor escolar que acompanha e avalia continuamente os aspectos pedagógicos, administrativos e políticos da escola. O gestor orienta, reorienta os rumos e ações das tomadas de decisões (Libâneo 2013) e oferece subsídios para o bom desempenho da prática docente na Educação Básica.

De acordo com Melo (2004) todo contexto escolar é definido pela sua gestão e as mudanças sociais em vigor. Compreender como a educação está estruturada e suas possibilidades evolutivas favorece um olhar crescente de um processo educacional transformador e inovador.

Portanto, a maior competência desse personagem essencial depende de sua formação inicial tornando um desafio para as universidades, compartilhado pela formação continuada dos gestores.

A FORMAÇÃO E O PERÍODO PANDÊMICO

O estudo sobre a inserção das tecnologias digitais no processo de formação docente e do ensino aprendizagem vem sendo reformuladas constantemente. Décadas atrás, a partir da

- 97 -

GESTÃO EDUCACIONAL RELACIONADA COM A FORMAÇÃO DESTE PROFISSIONAL NAS ESCOLAS MUNICIPAIS EM TEMPO DE PANDEMIA

Cynthia Caciéle Fregne Matusaiki, Alessandra Ednelza da Silva Leite, Dayse Cristine Dantas Brito Neri de Souza, Helena Brandão Viana

introdução dos computadores nas escolas, diversos estudos foram realizados com o intuito de identificar estratégias para facilitar o processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Tripp (2005, p. 445), “A pesquisa-ação educacional é principalmente uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos [...]”. Ainda segundo o autor, trata-se de uma investigação em que a prática pode ser aprimorada e pode culminar em um processo de investigação, aperfeiçoamento e reflexão entre teoria e prática, “no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.” (p. 446).

Neste contexto, uma reflexão sobre a formação, na Escola de Formação de gestores escolares, em um determinado município, pretende explicitar como foi organizada e as propostas, alinhadas à BNCC, contempladas nos três grupos que foram aplicados, sendo o primeiro destinado a gestores escolares de creches, escolas e CMEIs, ao qual está centrada esta pesquisa, outra formação para Anos Iniciais e, por fim para Anos Finais, com carga horária total de dez horas para cada segmento. A proposta de estudo (formação) foi organizada para ser realizada no mês de Julho de 2020, com o modelo remoto de ensino. O seu objetivo era, em especial, refletir sobre práticas e propostas pedagógicas para a Educação Infantil sob o olhar do gestor escolar. Para isso, estudo das diretrizes e a própria Base Nacional Comum Curricular (2017), serviram de embasamento para os trabalhos.

Analisaremos a formação para a Educação Infantil que apresentou como tema “Currículo e Desenvolvimento Infantil na Perspectiva dos Campos de Experiências” por acreditarmos ser a modalidade mais desafiadora da gestão escolar no desenvolvimento de possibilidade na educação no período de pandemia, já que estamos nos referindo a crianças de zero a cinco anos de idade. Os dados analisados a seguir constam na página oficial da Escola de Formação analisada.

Inicialmente foi apresentado um vídeo de acolhimento relacionado à temática da formação, o qual se encontra disponibilizado na plataforma Youtube e destina-se a um acolhimento e direcionamento sobre as ações a serem desenvolvidas durante a formação. Constatamos assim um desejo de estabelecer laços afetivos dos formadores com todos os cursistas envolvidos, no sentido de promover afetividades e estabelecer uma relação de aproximação e companheirismo.

A formação inicia com uma mensagem proferida pela gestão da Escola de Formação e apresentação do corpo de formadores, em sequência, houve outro momento de acolhimento e a reflexão sobre o contexto atual frente à pandemia.

Seguindo o desenvolvimento do material de estudo proposto, percebe-se a organização de estudo distribuído em leituras, atividades, mediação online e web conferência via aplicativo *Meet*. Há uma preocupação da equipe formadora em esclarecer a relevância do encontro, havendo destaque no material de estudo que a participação dos gestores se constitui imprescindível, e que esses permaneçam com suas câmeras abertas além da interação através de e-mails e troca de experiências.

Ao aprofundar as reflexões sobre os elementos motivadores para o segmento creches, observamos uma breve apresentação da equipe formadora com uma mensagem de boas-vindas

e um momento deleite com uma poesia, “A Invenção do abraço” de Ricardo Silvestrin (2003). Pausa para uma observação do contexto de pandemia brevemente salientado neste material, utilizando como referência o abraço como fonte de carinho e acolhimento.

Logo após a apresentação da formação, houve uma proposta de organização de estudos com orientação do registro da data e hora da entrada do gestor no material formativo. Isso ocorre por meio de um *link* que é direcionado a uma página do Google Forms, sendo assim necessário digitar e-mail, nome, matrícula, data e hora que iniciou seus estudos e sua função/atuação.

De acordo com a Escola de Formadores, de um determinado município, os participantes teriam um prazo de dois dias para a execução da capacitação, subdivididos em 4h/a para estudos individuais e 3h/a de mediação online realizada pela plataforma *Meet*. Como conclusão do encontro formativo, após ter realizado os estudos e participado da mediação, o participante deveria preencher a avaliação de formação.

Durante todo o processo de estudo desenvolvido, houve momento de reflexão sobre o Currículo, incluindo um vídeo disponibilizado sobre o Currículo na Educação Infantil: as definições legais, disponível no Youtube. Na sequência e com o objetivo de proporcionar reflexão e mudanças de atitudes foram apresentadas três indagações sobre o Currículo na Educação Infantil: O que é currículo na sua visão? A partir do currículo, que sujeitos queremos contribuir para formar? De que forma é possível construir uma organização de currículo integrada às experiências infantis?

Tais questionamentos suscitaram uma discussão teórico-metodológica sobre o ensino tradicional, bem como, as concepções críticas de movimentos sociais da educação, como a educação multicultural e a inclusão de valores como a diversidade, proporcionando diálogos pertinentes e reflexão sobre conceitos vigentes em uma educação crítica e plural. As definições envolvendo temas relevantes como currículo formal, oculto e real foram apresentados sob a perspectiva de Libâneo (2001).

Ao refletir as teorias curriculares explanadas com a Política de Ensino do município, constatamos que a Política da Rede Municipal está em consonância com as concepções defendidas por teóricos da educação, sobretudo, no que diz respeito à teoria que o currículo deve integrar as experiências diárias dos alunos sob a forma dos conhecimentos vivenciados nos diversos componentes, pois consiste em um instrumento de formação humana que contribui para o desenvolvimento integral do indivíduo.

Destacamos que recentemente foi apresentado o processo de construção e revisão do currículo da Rede Municipal (de onde?) com um organograma entre 2012 a 2020. Nesta parte da formação, há um *link* disponível para consulta e leitura do material; no entanto, ele se encontra impedido de acesso na plataforma. Os documentos que compõem as Políticas de Ensino dos anos 2018 e 2019, em acordo com a BNCC podem ser acessados na íntegra, na plataforma da Escola de Formação.

Após realizar o término deste primeiro momento de estudos, a Escola de Formação aplica um QUIZ sobre a Política de Ensino da Rede Municipal de Ensino utilizando a plataforma Google FORMS tentando avaliar os conceitos adquiridos pelos gestores. A formação caminha para uma discussão teórico-metodológica sobre a BNCC e suas características dentro da educação infantil

(creches), seus eixos norteadores e as alterações na organização curricular realizadas no município, de acordo com a Base Nacional Curricular Comum.

Após uma breve apresentação, é feita uma reflexão diferenciando BNCC de currículo e o questionamento/registo de quais ações você e sua equipe estão desenvolvendo para construir/vivenciar um currículo em ação. São solicitados compartilhamentos das reflexões no chat de mediação.

Nessa medida, a compreensão dos direitos da aprendizagem na educação infantil faz-se necessária. Assim, complementando esses direitos, o material direciona para um link da escola de formadores que apresenta a matriz de ensino para a Educação Infantil em consonância com a BNCC.

Sob essa perspectiva, há um direcionamento mais específico para as áreas de conhecimento da Educação Infantil a partir dos campos da experiência. O material traz reflexões sobre os eixos interligados com experiências e práticas pedagógicas ilustradas com imagens da instituição. As ilustrações se referem: o eu, o outro e nós; corpo, gestões e movimentos; traços, sons, cores e formas; escuta, fala, pensamento e imaginação; espaço, tempo, quantidades, relações e transformações.

Tais ações requerem um aprofundamento sobre conceitos de desenvolvimento humano, e Wallon (1975) foi o autor utilizado para uma breve referência e citação complementando a organização dos estudos.

Como podemos verificar no material da escola de formação, temos uma reflexão sobre corpo e movimentos na educação infantil, na qual se destacam aspectos referentes ao corpo inteiro, às percepções e à experimentação, novos desafios motores/humanos, compromisso social, transformação da realidade e planejamento. Esses conceitos são abordados no vídeo disponível no Youtube.

Cumpridas as etapas, os gestores deveriam realizar as anotações e compartilhar no chat de interação. E por fim, como podemos realizar a avaliação do curso através do formulário disponível no material de formação.

De acordo com a BNCC (2018), a Educação Infantil vem sendo construída com a função de estabelecer as bases formativas para os indivíduos em diversas áreas de conhecimentos, estruturadas em cinco eixos norteadores. Nesta estrutura, a principal alteração consistiu na organização curricular em Campos de Experiência, anteriormente estruturada em Eixos de Ensino.

Portanto, a discussão proposta pela Escola de Formação do município acerca do papel do gestor no âmbito de creches, escolas e CEMEI's, estão em consonância com políticas públicas assertivas, com foco no desenvolvimento contínuo de uma base formadora de indivíduos, além de ampliar o repertório de práticas metodológicas que possam a vir ser desenvolvidas.

Sendo assim, não podemos negar, que os gestores receberam formação para ampliar conceitos e experiências legais e práticas do desenvolvimento infantil, para que assim possam acompanhar o trabalho desenvolvido dentro das instituições de ensino. No entanto, em face da realidade na qual gestores buscam se aprimorar durante o contexto de pandemia, perguntamos:

- 100 -

como foi abordada a orientação para exercer práticas de enfrentamento perante os desafios na condução da gestão escolar em tempos de enfrentamento da pandemia?

Diante dessa problemática, nos debruçaremos na análise de como o aperfeiçoamento de gestores contribuiu ou não de forma efetiva no enfrentamento da situação de pandemia, identificando desafios estruturais da formação desenvolvida pela Escola de Formação.

METODOLOGIA

Para responder as problematizações da investigação, optamos por adotar um paradigma interpretativo numa metodologia qualitativa. Nossos participantes são 71 (setenta e um) gestores municipais de creches, CMEIS e escolas que possuem a modalidade da educação infantil que participaram da formação oferecida, por um determinado município, dentro do período de pandemia.

O estudo tem como base de dados corpus latente o planejamento, slides, chats da mediação e avaliação da formação oferecida. A escolha desses instrumentos possibilita investigar como estão sendo preparadas as formações, estrutura, objetivos, identificar as dificuldades e necessidades nas falas dos gestores em um momento crítico e único para essa geração (Souza, 2016)

Ao pesquisarmos a formação, é evidente a relevância e potencialidade de alguns aspectos na condução do desenvolvimento do estudo. Identificamos uma preocupação sistemática em levar materiais teóricos adequados à realidade antes da pandemia das instituições escolares. Uma dinâmica atrativa de leituras e constante incentivo à participação dos diálogos gestores/formadores via chat, vídeos interativos e atraente cognitivamente sobre os processos abordados na formação, instrumentos claros e objetivos com orientações didáticas e ilustrações coloridas, como já abordamos neste texto.

Não obstante, a fala inicial da gestora da Escola de Formação e do momento da acolhida evidencia a questão do enfrentamento à crise de saúde global, o momento de distanciamento social, a pandemia e seus reflexos dentro das unidades educacionais, as possíveis aulas remotas, apoio cognitivo, emocional aos professores, alunos, pais e toda a comunidade escolar não são postos na formação.

Aliado a isso, as possíveis alternativas de desenvolvimento de ensino, estratégias de condução das atividades administrativas, pedagógicas ou política dos gestores em tempo de pandemia, em nenhum momento, é abordado.

Essa constatação é reforçada quando analisamos a condução dos diálogos no chat com pouca alusão à pandemia, nenhuma citação do período pandêmico no documento do planejamento da formação aliadas ao uso de imagens que vão na contramão com o período de pandemia, como crianças em piscina com superlotação, brincadeiras e situações didáticas com estudantes bem próximas.

Em destaque, abaixo, temos uma tempestade de palavras apresentadas como elementos norteadores do processo e, constata-se que mesmo diante da situação, não observamos a preocupação ou citação de questões sobre prevenção, proteção ou isolamento social.

categorias emergiram as subcategorias definidas a partir.....(completar). Conforme vemos na Figura 2 abaixo:

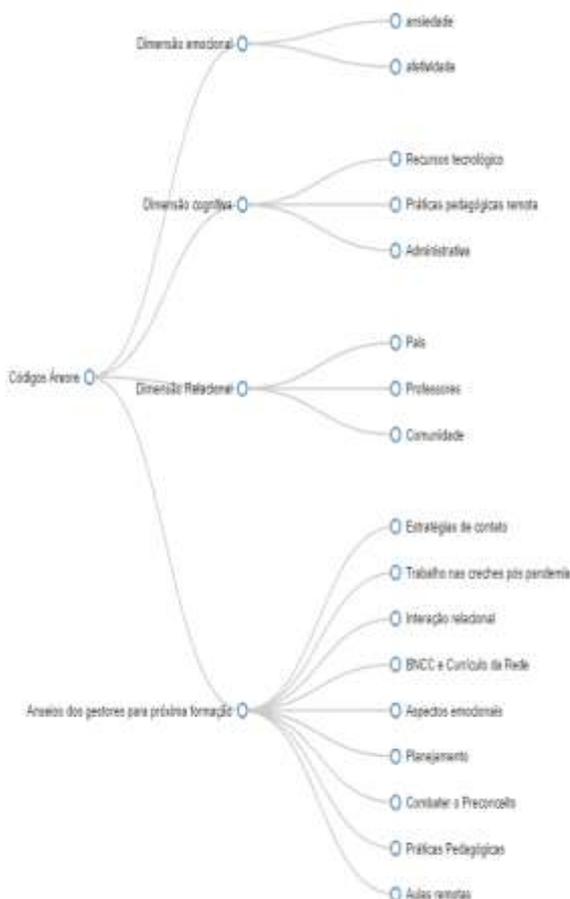


Figura 2 – Categorias de Análises

As atividades realizadas dentro da Escola de Formação, levavam gestores a refletir sobre a relevância da Educação Infantil, suas fases de desenvolvimento e desafios para os processos de ensino e aprendizagem. O grupo composto por 74 (setenta e quatro) indivíduos entre gestores e vice gestores de escolas de um determinado município, realizaram a formação e participaram da pesquisa final. Ao longo das respostas, nota-se um índice de 100% (cem por cento) de participação e elogios à formação. Não obtivemos abstenções, respostas discordando ou sugerindo atividades ou ações à instituição formadora.

A primeira categoria de análise elencada para análise foi a emocional, na qual fala da liderança das escolas municipais e seus anseios quanto a saúde das emoções dos educandos,

subdividindo-se nas subcategorias ansiedade e afetividade. Os gestores apontaram haver necessidade de abordar os temas aqui citados como podemos constatar na fala:

“Temos nos reunidos semanalmente para planejar algumas atividades remotas com foco no vínculo e na afetividade”. (Gestor 31)

“ [...] nós somos assim também lá na creche escola... as crianças nos abraçam sempre que chegam ou quando têm oportunidade... e pedem beijo e abraço se imediatamente não damos... a equipe está bastante preocupada com esse retorno ... (Gestor 19)”.

A apreensão dos gestores com essa temática pode indicar um aumento da preocupação não só dos professores com seus alunos, mas também das famílias sobre doenças emocionais, já que obtivemos índices alarmantes durante este período de pandemia de depressão e crises devido ao isolamento social.

Numa análise de dados qualitativos, há a necessidade de trazer os autores para conversar com os resultados. Assim, aqui precisa citar algum autor que venha concordar com a vossa análise.

Outra ênfase abordada pelos gestores foi a categoria relacional, expondo a insegurança do retorno presencial às aulas. Nesta categoria, foi possível identificar as necessidades destes líderes em manter uma aproximação durante o período pandêmico com alguns segmentos e por quê? Subdividimos assim a dimensão em três subcategorias mais próximas da liderança: pais, professores e comunidade.

Nesta última, não houve nenhuma dificuldade mencionada pelos gestores durante a formação. Já nas subcategorias pais e professores, a preocupação em ter vínculo com a família e mestres estavam ligados a desenvolver atividades educacionais em que as famílias pudessem ajudar as tarefas remotas, consoante explicita

“Infelizmente o senso comum, olhar das ‘famílias’ é de preencher loucamente o tempo da criança, inclusive nesse cenário... há quem aprove a caixa de e-mail cheinha de tarefas descontextualizadas. (Gestor 46)”.

Numa análise de dados qualitativos, há a necessidade de trazer os autores para conversar com os resultados. Assim, aqui precisa citar algum autor que venha concordar com a vossa análise.

Outra fonte de informação, que traz à tona questionamentos, é sobre a categoria cognitiva, ou seja, quais as demandas didáticas apresentadas pelos gestores durante o tempo das escolas fechadas? Assim, dividimos essa categoria também em subcategorias e investigamos as contingências da direção em relação aos recursos tecnológicas, de acordo com as falas

“A quantidade de horas de exposições a tela, pois temos outras demandas e nesse momento de pandemia estamos muito tempo com as telas ligadas. ‘Tem hora que cansa’; práticas pedagógicas remotas. (Gestor 17)”

Ou ainda no contexto tecnológico trazido pelas aulas remotas, constatamos a fala das professoras:

“Como fazer atividades online com as crianças, efetivamente, nessa pandemia? Utilizar o vídeo do professor x para mobilizar mais as discussões de trabalho com a equipe pedagógica, principalmente pensando em algumas estratégias se possível para um retorno. (Gestora 68)”

Diante do exposto pela professora acima, a preocupação estar pautada no desgaste físico, ausência de prática em aulas, mecanismos de intervenção didática remotas e um índice de gestores em período inicial de trabalho que se depararam com o afastamento das atividades presenciais. Como constatamos na fala

“Sou Gestora nova não tive oportunidade ainda de vivenciar nada ainda, porque quando cheguei já estava nessa pandemia. (Gestora 34)”

Sendo assim, exercendo suas funções ainda que de forma remota, sobressai nesse momento, um ambiente institucional permeado pela insegurança e cercado de dúvidas e momentos nunca vivenciados.

De acordo com os participantes, a preocupação com recursos tecnológicos aplicados está pertinente, bem como os materiais e propostas didático/metodológicos propostos. Questões de como preparar aula atrativa para educação infantil e formação de grupos de estudos para gestores e professores se tornaram sugestões para próximas formações. Ressaltamos que houve um índice empessivo de gestores em período inicial de trabalho (de um mundo de 74 gestores, 23 haviam assumido instituições a menos de 1 ano) que se depararam com o afastamento das atividades presenciais, exercendo suas funções ainda de forma remota.

Numa análise de dados qualitativos, há a necessidade de trazer os autores para conversar com os resultados. Assim, aqui precisa citar algum autor que venha concordar com a vossa análise.

Por fim, a última categoria disposta nesta análise, são os anseios dos gestores para as próximas formações. Uma preocupação é com o retorno das atividades presenciais e a forma como serão realizadas as ações de enfrentamento à pandemia, como o brincar e as relações interpessoais que são tão essenciais dentro do desenvolvimento infantil.

A dimensão aponta também que os gestores (uma dimensão de 63 gestores) buscam formações sobre planejamento, preconceito, diversidade e o ensino remoto, sobre as propostas e práticas apresentadas na BNCC, as discussões dos seus campos de conhecimentos, organização de currículos baseada na experiência dentro da educação infantil e os direitos à aprendizagem, levando em conta aspectos sobre a inteligência emocional com foco em todos os integrantes da comunidade escolar.

Numa análise de dados qualitativos, há a necessidade de trazer os autores para conversar com os resultados. Assim, aqui precisa citar algum autor que venha concordar com a vossa análise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, nossos estudos se pautaram no material disponibilizado pela Escola de Formação em uma capacitação realizada entre os dias 25 e 26 de junho de 2020 para as escolas da rede de ensino do ou de um município, especificamente para gestores escolares do segmento de educação infantil, em um dos períodos mais intensos da pandemia na capital desse município.

É importante pensar que o material para esta capacitação foi desenvolvido pensando no momento de pandemia e o afastamento das atividades escolares presenciais, uma vez que se fazem necessários estudos pesquisas e análises para que a educação não seja interrompida.

Ao observar com maior intensidade o material disponibilizado, destacamos que as ilustrações contidas no corpo deste, foi insuficiente no âmbito do distanciamento social e a proteção por meio de máscaras. Ressalta-se também que, embora tenha sido construído como um instrumento de suporte para gestores escolares, o conteúdo não apresentou ações de enfrentamento da escola diante da problemática vivida.

Havendo uma predominância de características estruturais e organizacionais nos níveis de ensino, excluindo questões de prevenção, percebemos uma estrutura bem articulada sob o olhar de leis e diretrizes que regem a educação nacional. Reflexões acerca de processos de evolução e métodos educacionais como o Taylorismo, o Fordismo, movimentos sociais, inclusão, a estrutura do currículo desde a educação infantil passam a ser revistos sob um olhar cuidadoso dos gestores e da equipe de formação.

Durante a formação, foram apresentadas diversas leituras e sugestões de vídeos disponibilizadas no Youtube; no entanto, nada que se aproximasse ao trabalho do gestor com novas questões educacionais necessárias ao enfrentamento da doença no ambiente escolar e de ensino remoto.

Salientamos que compreender os processos de desenvolvimento para a aprendizagem, aquisição de saberes e estruturação de propostas significativas são de suma importância para a educação, porém, trazer questões como socialização tratando o eu, o outro e nós, nas condições de afastamento social requer uma reflexão mais profunda e aprimorada dos conceitos que, neste momento são considerados fundamentais dentro da educação.

Assim, de acordo com Peres (2010) há uma necessidade de adaptar-se ao inusitado e inesperado, no entanto pensamos que estamos inseridos de forma direta dentro deste processo de garantir o direito de aprendizagem aos estudantes em um período de pandemia. Somos os agentes de transformação. Estamos preparados enquanto gestores para dar o suporte adequado à escola para que supere esta problemática?

É possível, portanto examinar que durante as atividades desenvolvidas na formação há preocupação por parte dos formadores, enfática, logo no início do encontro, bem como em algumas falas dos gestores no chat e nas respostas da avaliação realizada após o estudo. Levando em consideração as questões sobre o ensino remoto e a formação do gestor escolar, ela nos proporciona evidências de elementos essenciais para o desenvolvimento do processo de aprendizagem, bem como de competências e habilidades necessárias para o enfrentamento

das mudanças ocorridas no âmbito escolar. Desse modo, se percebe que os problemas desencadeados pela pandemia, sua repercussão na educação e nas demandas que ela gerou para todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem na comunidade escolar, tais anseios não foram priorizados enquanto tema pelas atividades realizadas durante a formação, nem pelas formadoras.

Melo (2004) argumenta que todo contexto escolar é definido pela sua gestão e as mudanças sociais em vigor. Portanto, trata-se de uma necessidade básica compreender e participar de forma ativa desta nova estruturação ampliando o olhar transformador e inovador do processo educacional e das circunstâncias que o modificam.

Após reunir as análises de dados (pesquisa realizada pelos gestores) e o próprio material formativo, é possível afirmar que a realidade que estavam vivendo ficou fora das inquietações que a sociedade e comunidade escolar busca para este momento. A expressão é que os condutores da formação e quem ali participava, estavam anestesiados ou paralisados com o período pandêmico e que não sabiam, até aquele momento, que espécie de orientação ou necessidades que precisariam para realizarem seu trabalho junto aos estudantes e toda comunidade escolar.

Acredita-se que poderiam ter sido abordadas situações com uma realidade construída por meio de estudantes com telas de computadores ou celulares fechadas para não mostrar parede sem reboco; professores sem estrutura para ministrar suas aulas; estudantes dividindo um mesmo celular com dois ou três irmãos; educadores sofrendo de ansiedade por pressão em lidar com ferramentas que não tiveram formação.

Anseios e indagações que nos trazem um posicionamento tradicional quanto ao ensino, o que realmente é necessário aprender? Devemos seguir o currículo, sem restrições e ressalvas na pandemia? Creiamos que nesse momento em que vivemos não. Uma nova forma de ensinar e aprender está sendo construída. Estamos em um momento único onde criamos os mecanismos necessários para dar suporte para um ensino maltratado pela sociedade e em tempo real, estruturamos metodologias e práticas pedagógicas que surpreendem até mesmo quem as produz. Uma nova era da educação! E os gestores...

REFERÊNCIAS

Azevedo, Janete. 2019. "Democratização Da Gestão Da Educação: Avanços e Perspectivas." *Retratos da Escola* 12(24): 495.

BRASIL. (2018). Base Nacional Comum - BNCC. In S. de E. B. S. de E. Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão, Secretaria de Educação profissional e Tecnológica, Conselho Nacional de Educação, & Câmara de Educação Básica (Eds.), *Mec* (1st ed.). Diário Oficial da União. %3Cportal.mec.gov.br%3E

Fundamental, S. de E. (1998). Referencial curricular nacional para a educação infantil. *Ministério Da Educação e Do Desporto*, 1, 103.

- Bauman, Zygmunt. 2011. "44 Cartas Do Mundo Líquido [44 Letters From the Liquid Modern World]."
- Costa, Jorge Adelino, and Patrícia Castanheira. 2015. "A Liderança Na Gestão Das Escolas: Contributos de Análise Organizacional." *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE* 31(1): 13.
- Cury, Carlos Roberto Jamil. 2018. "The Public and the Private in the Brazilian Constitution of 1988 and in the Education's Laws." *Educacao e Sociedade* 39(145): 870–89.
- Gatti, Bernardete Angelina. 2017. "Formação De Professores, Complexidade E Trabalho Docente." *Revista Diálogo Educacional* 17(53): 721–37.
- Wallon, H. A importância do movimento no desenvolvimento psicológico da criança, IN: *Psicologia e educação da infância*. Lisboa, Ed. Estampa, 1975.
- Imberón, Francisco. 2016. *Qualidade Do Ensino e Formação Do Professorado: Uma Mudança Necessária*. São Paulo.
- LIBÂNIO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.
- Luck, Heloísa. 2000. "Perspectivas Da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de Seus Gestores." *Em Aberto* 17(72): 11–33.
http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf.
- Mello, S. A. A Escola de Vygotsky. In: CARRARA, K. (Org.). *Introdução à Psicologia da Educação: seis abordagens*. São Paulo: Avercamp, 2004.
- Nóvoa, António. 2019. "Os Professores e a Sua Formação Num Tempo de Metamorfose Da Escola." *Educação & Realidade* 44(3).
- Paro, Vitor Henrique. 2012. *Gestão Democrática Da Escola Pública*. São Paulo.
———. 2015. *Administração Escolar: Introdução Crítica*.
- Peres, Maria Regina. 2010. "TEMPOS DE PANDEMIA NEW CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT AND CLASSROOM IN PANDEMIC TIMES." : 20–31.
- Sóla, Fabiana Becalette Scatolin. 2018. "Capacitação Em Gestão Escolar: Estudo Interpretativista No Setor Público." *Isbn* 4(1): 121–38.
<https://doi.org/10.1016/j.cell.2017.12.025><http://www.depkes.go.id/resources/download/info-terkini/hasil-risikesdas-2018.pdf><http://www.who.int/about/licensing/>.
- Souza, Francislê Neri e Maria Bicudo. 2016. *Investigação Qualitativa: Inovação, Dilemas e Desafios*.
- Tripp, D. 2005. *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. revista Educação e Pesquisa, São Paulo, n.3, set/dez 2005.