

DESAFIOS NA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: VIVÊNCIAS EM DUAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DOS MUNICÍPIOS DE NATAL/RN E EXTREMOZ/RN

Izabel Cristina Vieira de Melo

<http://lattes.cnpq.br/2259275459833969>

<https://orcid.org/0009-0009-1373-3119>

E-mail: crisbeldemelo1@gmail.com

Eliude de Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/8867977192282800>

<https://orcid.org/0009-0005-7311-4484>

E-mail: eliudelima.oliveira@gmail.com

Hozaneide Constantino da Silva Costa

<https://orcid.org/0009-0002-8996-0165>

E-mail: hozaneideconstantino066@gmail.com

Ivanise Nunes Martins

<http://lattes.cnpq.br/6578631002237712>

<https://orcid.org/0009-0003-8357-3807>

E-mail: ivanisemartins27@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N3-67>

RESUMO: O objetivo deste estudo é revelar desafios enfrentados pela gestão escolar em relação as tecnologias educacionais em duas instituições públicas dos municípios do Rio Grande do Norte, no período de distanciamento social causado pela pandemia da COVID-19. A metodologia utilizada na pesquisa é exploratória, descritiva e de natureza básica. Para construção dos dados a observação se constituiu como procedimento essencial para responder ao objetivo pretendido. A partir da observação organizou-se um relato de experiências do fenômeno estudado no contexto, educacional, revelando os desafios enfrentados por instituições para reorganizar suas práticas e o papel da gestão escolar quando precisou adotar ações flexíveis de modo a garantir a acessibilidade e qualidade da educação oferecida, considerando que as pessoas foram obrigadas ao distanciamento social. O lócus da pesquisa foram duas instituições de ensino público: A Escola Municipal Maria Isabel Dantas – Ceará-Mirim/RN e Centro Municipal de Educação Infantil Telma Rejane Moura Freire – Natal/RN. Como resultados evidenciados destacamos a importância da gestão escolar na tomada de decisão diante dos desafios que emergiram no âmbito das atividades pedagógicas quando a sala de aula presencial ganhou novo espaço, o virtual. Outro aspecto evidenciado que impactou na gestão da sala de aula foi a necessidade de preparar, de forma rápida, os professores para atender uma realidade onde o espaço de ensino-aprendizagem foi redimensionado, muitas vezes para uma tela de celular. Os resultados contribuíram para compreender a relevância da gestão escolar com base em práticas que poderão subsidiar situações emergentes que exigem mudanças rápidas na escola para atender demandas impostas pela sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Tecnologias educacionais. Pandemia.

CHALLENGES IN SCHOOL MANAGEMENT DURING THE PANDEMIC: EXPERIENCES AT TWO EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE MUNICIPALITIES OF NATAL (RN) AND EXTREMOZ (RN)

ABSTRACT: The objective of this study is to reveal challenges faced by school management in two public institutions in the municipalities of Rio Grande do Norte, in the period of social distancing caused by the COVID-19 pandemic. The methodology used in the research is exploratory, descriptive and basic in nature. For data construction, observation was an essential procedure to respond to the intended objective. From the observation, an experience report of the phenomenon studied in the educational context was organized, revealing the challenges faced by institutions to reorganize their practices and the role of school management when it needed to adopt flexible actions in order to guarantee the accessibility and quality of education offered considering people were forced to social distance. The locus of the research were two public education institutions: The Municipal School Maria Isabel Dantas – Ceará-Mirim/RN and the Municipal Center for Early Childhood Education Telma Rejane Moura Freire – Natal/RN. As evidenced results, we highlight the importance of school management in decision-making in the face of the challenges that emerged in the scope of pedagogical activities when the face-to-face classroom gained a new space, the virtual one. Another evidenced aspect that had an impact on classroom management was the need to quickly prepare teachers to deal with a reality where the teaching-learning space was resized, often to a cell phone screen. The results contributed to understanding the relevance of school management based on practices that could support emerging situations that require rapid changes in the school to meet demands imposed by society.

KEYWORDS: School management. Educational technologies. Pandemic.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar, no cenário da pandemia de COVID-19, se viu diante de desafios inéditos e complexos. A abrupta suspensão das atividades presenciais e a transição para o ensino remoto trouxeram uma transformação profunda na forma como as instituições educacionais operam. Nesse contexto global de crise, os gestores escolares enfrentaram uma série de obstáculos de natureza singular, exigindo respostas ágeis e eficazes para assegurar a continuidade das operações escolares. Uma das principais dificuldades emergiu na necessidade premente de adaptar as práticas pedagógicas, anteriormente ancoradas no formato presencial.

Este estudo tem como propósito analisar e refletir sobre a administração escolar e a condução das atividades de ensino diante do novo contexto socioeducacional decorrente da pandemia e do período subsequente.

Especificamente, o objetivo central é examinar as experiências mediadas por tecnologias digitais no aprendizado de crianças, durante a pandemia da COVID-19, em duas instituições de ensino: Escola Municipal Maria Isabel Dantas e Centro Municipal de Educação Infantil Telma Rejane Moura Freire. O estudo se concentra em destacar os desafios enfrentados na reorganização das atividades pedagógicas nesses ambientes.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender os impactos da pandemia na educação, especialmente no que diz respeito à administração escolar e às práticas pedagógicas. A pandemia expôs desigualdades e desafios que precisam ser abordados de forma abrangente. Ao explorar as experiências de duas instituições de ensino distintas, podemos extrair lições valiosas sobre como a gestão escolar pode se adaptar e inovar em situações de crise. Esses insights podem informar políticas educacionais futuras e orientar práticas mais resilientes e inclusivas no sistema educacional.

Para fundamentar essa investigação, recorreremos a diversos autores. Schon (2000), Agostini (2010), Gadotti (2010), Alarcão (2003), Luck (2010) e Paiva (2016) constituem pilares teóricos relevantes, proporcionando insights sobre a gestão participativa e democrática, que se tornaram cruciais em um momento de mudança tão drástica. Além disso, exploramos as contribuições desses autores para compreender os desafios administrativos e pedagógicos emergentes, bem como as novas barreiras relacionadas à condução das aulas. Essa perspectiva teórica ajuda a contextualizar as ações da gestão escolar no enfrentamento das questões impostas pela pandemia.

Este estudo busca lançar luz sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar durante a pandemia de COVID-19, com foco na reorganização das atividades pedagógicas mediadas por tecnologias digitais. Através da análise das experiências de duas instituições de ensino, pretendemos contribuir para um entendimento mais abrangente das complexidades enfrentadas pelas escolas e fornecer insights que possam beneficiar as práticas educacionais no presente e no futuro. O contexto de transformação acelerada exige respostas informadas e estratégias inovadoras, e é nossa esperança que este estudo possa auxiliar nesse esforço.

IMPACTO DA INTERRUPÇÃO DAS AULAS PRESENCIAIS E A SUBSTITUIÇÃO POR MEIO REMOTO

Após a confirmação de mais de 118 mil casos da doença em 114 países (incluindo o Brasil) a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou em março de 2020 a existência de uma pandemia de Covid-19 e a necessidade do isolamento social rigoroso na tentativa de frear a contaminação e visando conter os números de mortes.

Restrições foram adotadas e o fechamento do comércio não essencial acabou acontecendo, bem como a suspensão das aulas presenciais nas escolas, as obrigando a interromper suas atividades no meio do semestre letivo (Brasil, 2020). O Ministério da Saúde publicou a portaria nº 343, de 17 de março de 2020 que dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a pandemia.

Esta portaria pretendia a suspensão das aulas presenciais pelo período de até 30 dias, o que não foi possível fazendo com que esse prazo fosse se estendendo muito além do previsto. Sendo assim, em 16 de junho de 2020 foi decretada a portaria nº 544 autorizando as instituições de ensino a manterem suas aulas em formato digital até o fim do ano de 2020 (Brasil, 2020). Durante esse período em que o ensino presencial ficou paralisado, houve a necessidade de adotar estratégias para que as aulas pudessem continuar com a mesma qualidade de antes, só que agora com o uso de plataformas online.

Recorrendo-se à legislação, no 4º do art. 32 da LDB, o qual explicitamente determina que no ensino fundamental as atividades regidas pelos princípios da educação por mediação tecnológica sejam utilizadas como complementação da aprendizagem.

Quando aplicadas em situações emergenciais, sublinhada a regularidade da oferta no modelo de ensino presencial e pelo art. 2º do Decreto Federal nº 9.057/17, declara a possibilidade da utilização desta modalidade na educação básica e no ensino superior, exclusivamente para aqueles casos constantes na legislação educacional brasileira, observadas as condições de acessibilidade que devem ser asseguradas nos espaços e meios utilizados, cuja ênfase está no uso da mediação tecnológica na educação presencial.

Essa aparente solução alternativa, como mencionado previamente, depara-se com inúmeras realidades enfrentadas pelos estudantes, requerendo a consideração de

diversos elementos para assegurar a eficácia da administração escolar.

Tais aspectos incluem escassez de recursos tecnológicos, obstáculos enfrentados pelos alunos para acessar as tecnologias digitais, dificuldades em estabelecer uma comunicação com as famílias dos estudantes, falta de acesso à internet de qualidade que permita acompanhar as aulas online, resistência¹ por parte dos educadores e outros desafios inerentes à gestão, que busca proporcionar um ambiente escolar com resultados satisfatórios em termos de aprendizado e engajamento.

Muitos alunos e também suas famílias foram pegas de surpresa com esse novo modelo de ensino e a necessidade de um computador ou celular com acesso a internet disponível, além da atenção redobrada dos pais que agora seriam responsáveis em auxiliar os filhos na execução das atividades (Senhoras, 2020).

Essa realidade também impactou nas atividades do professor impul com essa mudança foram os professores, gestores e demais funcionários da educação uma vez que todo o planejamento também passou a ser de forma virtual, bem como a aplicação de atividades e provas. Muitos destes profissionais encontraram um enorme obstáculo pela frente visto que, não eram familiarizados com o uso de aplicativos e demais sistemas que passaram a ser usados como plataformas de ensino (Senhoras, 2020).

O OLHAR DA GESTÃO ESCOLAR DIANTE DA NOVA DEMANDA SOCIAL

Diante das transformações ocorridas no campo educacional impulsionadas pela demanda social por uma educação de excelência, o gestor escolar teve que se reinventar e assumiu novas responsabilidades ao se tornar o mediador das relações entre professores e alunos, bem como entre professores e a escola. Com o objetivo de assegurar a qualidade e o bem-estar da comunidade escolar, sua função deixou de ser apenas administrativa, passando a ser um agente articulador e comprometido com as necessidades da instituição, aprimorando suas habilidades para lidar com questões administrativas, políticas e pedagógicas (Agostini, 2010; Beber, 2013).

[...] a função do gestor escolar vai além do simples ato de administrar.

1 Também compreendida pelas limitações técnicas, para o uso de tecnologias digitais em processos de ensino-aprendizagem, de muitos professores.

Ele assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica, desempenhando as funções de organização, administração e supervisão. Dessa forma a direção deve participar de todos os assuntos escolares, descentralizando o poder e dividindo as tarefas com toda comunidade escolar. Dessa maneira, permite um equilíbrio entre os aspectos materiais e pedagógicos da escola (Agostini, p. 15, 2010).

A importância do gestor escolar e do desenvolvimento de uma gestão baseada em princípios democráticos, que considere a participação dos vários segmentos da escola e da comunidade escolar, tem se constituído em um tema mundialmente estudado. Vários países defendem uma proposta de gestão escolar com mais autonomia financeira, administrativa e pedagógica, especialmente, no que se refere a busca por metodologias alternativas de trabalho adequadas às diferentes realidades escolares. Segundo Borges (2004), pode ser constatado “um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais” (Ibidem, p. 78).

No Brasil, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, valoriza uma proposta de gestão democrática e participativa incentivando uma formação profissional diferenciada para uma atuação também diferenciada.

Para Luck (2010), a conquista de uma gestão democrática e participativa perpassa pela liderança do gestor no processo de trabalho com sua equipe, bem como nas tomadas de decisões. Essas ações contribuem para que todos os integrantes da escola se sintam partícipes do processo educacional, uma vez que o projeto pedagógico da escola também é o projeto de todos os integrantes dela.

Ao articular a gestão democrática e participativa com a proposição de estratégias eficazes para a resolução de problemas, Paiva (2016) amplia as ideias anteriores enfocando a importância do estabelecimento de metas pedagógicas a serem conquistadas pelo gestor e sua equipe.

Ações como essas tendem a se reverter em melhorias educacionais, além de fortalecerem e consolidarem as relações interpessoais. Fica evidente a importância do gestor escolar no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se alterou radicalmente com as demandas geradas com a chegada da pandemia no Brasil. Neste contexto socioeducacional, nos deparamos, por

um lado, com preocupações relacionadas à saúde física e emocional como questão prioritária e, por outro lado, com a desestruturação das questões educacionais causada pela suspensão abrupta das aulas presenciais e a transição para o ensino virtual. Essa situação gerou diversos impactos, tanto na escola e em seus profissionais, quanto nos estudantes e nas famílias.

No âmbito escolar, destacam-se as novas responsabilidades atribuídas ao gestor escolar, que passou a gerenciar não apenas as demandas sociais relacionadas aos protocolos de saúde, mas também as exigências educacionais legais e as reclamações e reivindicações das famílias. O gestor, além de se preocupar constantemente com a melhoria dos índices educacionais, teve que lidar com a transição das aulas presenciais para o ambiente virtual, enfrentando tanto sua própria falta de preparo quanto a falta de habilidades tecnológicas por parte dos professores, além das limitações de recursos tecnológicos dos alunos e suas famílias.

Diante dessa realidade desafiadora, o gestor precisou se reinventar, especialmente diante de fenômenos tão complexos e concretos. Em nenhum momento, especialmente no Brasil, os cursos de formação, atualização e pós-graduação para professores imaginaram desenvolver habilidades e conhecimentos para lidar com a atuação profissional durante uma pandemia.

Assim, o gestor considerou a situação socioeducacional e refletiu sobre suas necessidades e possibilidades profissionais, buscando incorporar as inovações decorrentes da presença do coronavírus, que impôs abruptamente uma nova realidade educacional.

Como pode ser observado, o gestor escolar enfrentou desafios pedagógicos e administrativos significativos. Portanto, ele precisa desenvolver novas competências decorrentes de novas interações e conhecimentos, permitindo uma reconfiguração interna que estimule o pensamento inovador e sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para essa nova realidade da gestão escolar.

REPENSANDO A DIREÇÃO PEDAGÓGICA NO ESPAÇO DE APRENDIZAGEM

Um dos maiores desafios educacionais decorrentes da pandemia enfrentado pelos professores na administração da sala de aula, que de repente se transformou de presencial para virtual. Diante dessa situação, os educadores também tiveram que necessariamente redefinir a própria prática, encontrando um novo significado e, ao mesmo tempo, adquirindo novas habilidades para atender às novas demandas profissionais.

A relevância da redefinição da prática pedagógica foi ressaltada nos estudos de Morin (2003), ao defender a constante necessidade de estar aberto ao novo. Afinal, como podemos pensar em uma nova educação sem primeiro considerar a redefinição do papel do professor, que abrange tanto a formação inicial quanto a formação contínua do profissional?

A atual prática pedagógica virtual, entre outras questões, passou a demandar um professor que possua um bom domínio dos recursos tecnológicos, a fim de utilizar ferramentas que permitam gravar aulas, editar conteúdos, compartilhar aulas, conduzir aulas ao vivo, disponibilizar atividades em plataformas virtuais de aprendizagem, e realizar outras atividades.

Com isso, espera-se que o professor esteja capacitado para utilizar diversas ferramentas tecnológicas, mas também seja consciente da importância de refletir sobre outras possibilidades de abordagens educacionais e, conseqüentemente, se preparar para elas.

Desse modo, ao repensar sua própria prática e as influências que ela tem sobre os alunos, o professor deve considerar, especialmente neste momento de transformações educacionais significativas, a concepção de que "educar significa capacitar, potencializar, para que o aluno seja capaz de buscar respostas para suas perguntas, significa formar para a autonomia" (Gadotti, 2010, p. 13).

Essas ideias tornam-se relevantes tanto para os professores, que buscam novos conhecimentos de forma autônoma para enfrentar os desafios profissionais, quanto para os alunos, que devem compreender esse novo modelo de aula e adotar uma postura mais autônoma, investigativa, de pesquisa e de construção do próprio conhecimento.

Diante desses desafios e de outras questões que impactaram a educação, a necessidade de o professor repensar sua prática como meio de implementar novas abordagens metodológicas para o ensino em ambientes virtuais de aprendizagem, impulsionou o desenvolvimento de estratégias metodológicas com aula online.

Novas práticas envolvem, em primeiro lugar, a conscientização por parte dos professores, para que, apesar das dificuldades e das diferenças individuais, haja a necessidade de propor atividades criativas e personalizadas, que estimulem a autonomia no processo de aprendizagem, a pesquisa, o debate, a interação social, os momentos individuais e coletivos que promovam a construção de conhecimento dos alunos com excelência.

A situação enfrentada por muitos alunos com a transição das aulas presenciais para a modalidade virtual não pode ser ignorada. Se considerarmos que ao sair das áreas urbanas e das realidades socioeducacionais mais favorecidas em diferentes regiões do país, e observarmos a situação dos alunos que não têm acesso adequado a ambientes virtuais ou mesmo a recursos tecnológicos apropriados, começando pela falta de conexão à internet, podemos questionar o desafio e a viabilidade desse tipo de ensino para esses estudantes.

Além desses desafios, há fatores relacionados diretamente às questões didático-metodológicas, evidenciando a falta de preparo dos professores para uma abordagem de ensino virtual, considerando as diversas áreas educacionais. Vale ressaltar aqui a interação virtual dos professores para o acompanhamento das atividades realizadas pelos alunos, que geralmente se limita à correção das postagens no ambiente virtual, e não oferece mediação e intervenções pontuais em momentos específicos e necessários para a construção e ampliação do conhecimento.

O processo de ensino-aprendizagem para alunos dos primeiros anos do ensino fundamental apresenta maior complexidade, uma vez que muitas crianças iniciaram seu processo de alfabetização no ensino presencial, com uma determinada metodologia e material didático, e, de repente, tiveram que se adaptar a uma proposta virtual de alfabetização. Isso exclui, é claro, as crianças que lamentavelmente não têm acesso aos recursos virtuais devido às questões mencionadas anteriormente.

Toda via, apenas recursos tecnológicos para crianças dos primeiros anos do ensino fundamental não têm garantido o sucesso na aprendizagem. O sistema educacional brasileiro a pesar da pandemia é marcado por desigualdades regionais, socioeconômicas e de acesso à educação de qualidade. Embora houvesse políticas e legislações voltadas para a garantia do direito à educação, a efetiva implementação e qualidade dessas políticas eram questões que precisavam ser constantemente abordadas.

O Brasil possui a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que estabelece os princípios e normas para a educação no país. Ela preconiza a garantia do acesso, permanência e aprendizagem de todos os estudantes na escola, buscando uma educação inclusiva e de qualidade.

Considerando as várias reclamações dos pais divulgadas pela mídia, de que as crianças não conseguem realizar as atividades sozinhas e que os pais precisam acompanhá-las, mesmo sem condições para isso, além de outras queixas relacionadas a questões emocionais, falta de interesse e apatia.

REALIDADES VIVENCIADAS EM DUAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE DURANTE A PANDÊMIA: RELATO DE EXPERIÊNCIAS

Neste relato a vivência das duas instituições públicas são observadas a partir das ações utilizadas para enfrentamento da pandemia e a capacidade de adaptação da comunidade escolar, como professores, estudantes e a equipe da gestão escolar, nesse período. Para compreender a realidade vivenciada pelas instituições, a caracterização e práticas pedagógicas adotadas serão os instrumentos da observação.

ESCOLA MUNICIPAL MARIA ISABEL DANTAS

A Escola Municipal Maria Isabel Dantas, localizada na divisa entre Extremoz/RN e Ceará-Mirim/RN, é uma escola que atende desde a educação infantil até o ensino fundamental Anos finais e tem uma comunidade composta por descendentes de um quilombo. A região é formada por sítios, fazendas, algumas casas pequenas, uma avenida

principal e algumas vielas que levam aos sítios, fazendas, lagos e ao rio Ceará-Mirim.

A gestão da escola é composta por um gestor administrativo e um gestor pedagógico. Durante esse período, não havia um coordenador pedagógico, o que sobrecarregava os gestores e os professores exerciam suas funções sem orientações, apoio, formação e treinamento adequados para lidar com a nova prática de aulas remotas surgida durante a pandemia.

Em uma das turmas, havia 22 alunos, porém apenas 30% da turma (7 crianças) acompanhavam regularmente as aulas online, que eram ministradas diariamente das 13h30 às 16h. O professor estava sempre disponível, buscando criar uma rotina, estabelecer vínculos afetivos e promover a socialização das crianças, desempenhando um papel socioeducacional na educação infantil.

Foram estabelecidos cronogramas de aulas semanais, atividades e estratégias para despertar o interesse das crianças em participar, realizar as tarefas e assistir a vídeos com o intuito de ensinar algo novo, trabalhar movimentos corporais e fazer poucas atividades de cópia. Em alguns casos, era necessário que os responsáveis copiassem as atividades nos cadernos. As atividades eram compartilhadas no grupo do WhatsApp da turma, que se tornou a ferramenta mais viável e acessível para as famílias participarem desses encontros.

Todas as aulas eram planejadas de acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e documentos oficiais, como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), para garantir que as crianças fossem atendidas da melhor forma possível, sem prejudicar seu aprendizado. As atividades foram desenvolvidas com base nos conteúdos pertinentes a essa etapa do ensino, abrangendo os campos de experiência auditiva, fala, pensamento e imaginação, espaço, tempo, quantidade, relação e transformação, bem como o campo do eu, o outro e o nós, além do corpo, gesto e movimento.

O campo do eu, o outro e o nós, que desempenha um papel crucial na socialização, foi severamente afetado pela falta de interações e convívio social. Para estimular o conhecimento mútuo, uma atividade sugerida foi pedir às crianças que criassem vídeos se apresentando, mencionando seus nomes, brinquedos e brincadeiras favoritas, e seu melhor amigo. Essa abordagem foi aplicada em diversas atividades, como permitir que

aqueles que tinham animais de estimação apresentassem seus bichinhos e falassem seus nomes. Foi incrível testemunhar a diversidade de animais que surgiram, desde gatos, cachorros, porcos, vacas, cavalos, galinhas até patos. Essa experiência foi muito divertida para todos, e as crianças gravavam áudios comentando sobre os animais dos colegas.

Outro tipo de atividade desenvolvida foi voltado ao campo do corpo, gesto e movimentos, que tinha como objetivo trabalhar as diferentes partes e movimentos do corpo, equilíbrio, pulos, saltos e corridas. Utilizando cadeiras cordas, desenhando círculos no chão, elásticos, as crianças criavam circuitos dentro de suas casas ou quintais. A professora gravou vídeos demonstrando como realizar essas atividades e solicitou que as crianças as reproduzissem. Músicas com comandos, criação de autorretratos e desenhos com características individuais foram incorporados, sempre utilizando metodologias lúdicas para tornar essas tarefas mais atrativas para as crianças.

Da mesma forma, foi abordado o campo da escrita, com foco na contação de histórias gravadas em vídeos. Após assistir a esses vídeos, as crianças eram convidadas a reinterpretar a história através de áudios ou desenhos. No campo da matemática, as crianças gostavam de cantar músicas que contavam oralmente de 1 a 10, relacionando quantidades a materiais concretos, como sementes e grãos.

Vídeos que apresentavam a escrita dos números também foram utilizados, encorajando as crianças a escreverem no chão ou em pratos com fubá de milho ou farinha. Além disso, escrever o próprio nome no chão com gravetos e contar as letras eram atividades inovadoras, oferecendo uma abordagem diferenciada em um momento desafiador para todos.

CMEI TELMA REJANE MOURA FREIRE

O Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) está situado na Rua Salinas, s/n, em Nova Natal, Natal/RN. Trata-se de uma escola de Educação Infantil com uma infraestrutura adequada e bons recursos, além de contar com uma equipe completa de funcionários, incluindo professores pedagogos, entre outras características. Em suma, é uma escola que atende bem às necessidades das crianças na educação infantil, ou seja, e uma escola com uma realidade totalmente diferente se compararmos com a escola de

Extremoz/RN.

Durante a pandemia de Covid-19, a rotina do CMEI foi drasticamente alterada em relação ao seu funcionamento habitual. No que diz respeito à administração das aulas, foram adotadas as mesmas medidas implementadas na Escola Municipal Maria Isabel Dantas, conforme descrito anteriormente. Após um longo período de ensino remoto, as aulas voltaram a ser realizadas em formato híbrido, ou seja, 50% das crianças assistiam às aulas presenciais nas segundas-feiras, e os outros 50% nas terças-feiras, enquanto aqueles que permaneciam em casa realizavam atividades de forma remota.

Os professores empenharam-se muito em buscar recursos que enriquecessem as aulas online, de forma a atender tanto as crianças que estavam na aula presencial quanto aquelas que ficaram em casa. No entanto, apesar de todo o esforço, constatou-se que tanto as aulas presenciais quanto as online não estavam alcançando seus objetivos, já que apenas 5 dos 12 alunos estavam participando das aulas remotas, ou seja, uma parcela pequena da turma.

Cada criança apresentava suas próprias dificuldades. A maioria dos pais do CMEI Telma Rejane trabalhava e delegava os cuidados de seus filhos a terceiros, o que significava que essas pessoas não tinham disponibilidade para se sentar e acompanhar as atividades online ou dedicar tempo para auxiliar a criança no uso do celular. Além disso, os pais chegavam em casa cansados, com outras tarefas para cumprir, e não se certificavam de como foi o dia da criança, se ela compareceu à escola ou assistiu às aulas.

Outro fator de extrema importância é a questão socioeconômica, que exclui muitos desses alunos. Alguns familiares, quando contatados, relatavam a falta de aparelho celular e acesso à internet. Muitas vezes, possuíam apenas um único dispositivo para ser compartilhado entre vários filhos. A fadiga também comprometia a aprendizagem, pois passar muito tempo olhando para uma tela, sem o contato e a socialização, que são pilares fundamentais da Educação Infantil.

RESULTADOS OBSERVADOS

Os resultados revelaram uma série de desafios enfrentados na comunidade escolar. No âmbito da gestão escolar, pontuamos reorganização das rotinas da escola, adequação

do currículo, a preparação do professor para mediação das atividades remotas via tecnologias digitais, o atendimento de estudantes que não tinham acesso regular às tecnologias digitais e a internet, dentre outros que demandaram planejamento e tomada de decisão.

As evidências descritas, a partir da observação no locus da pesquisa trouxe reflexões sobre a necessidade da formação continuada de professores no âmbito escolar. No processo de formação para professores é necessário reconhecer experiências construídas ao longo da atividade profissional.

Diante dos desafios enfrentados percebemos as contribuições dessas experiências no desenvolvimento de novas práticas. Esse reconhecimento pode subsidiar outras situações em que as atividades de ensino-aprendizagem precisam ser redimensionadas para atender um mundo que vive em constantes transformações.

Integrada preparação urgente do professor para inserir tecnologias nos processos de ensino-aprendizagem, outro desafio nos permitiu compreender a realidade dos estudantes em ambas escolas quando necessitavam de tecnologias e acesso a internet para participar das atividades escolares.

Embora identifiquemos políticas para a inclusão tecnológica do estudante na escola, essa realidade ainda marca uma desigualdade social, econômica e cultural. Os professores precisam refletir sobre suas práticas de modo a promover experiências de aprendizagens em diferentes situações e contextos (Darling-Hammond, 2019).

Nesse sentido, o professor deve aderir as tecnologias digitais de forma a adaptá-las “como apoio pedagógico às atividades escolares deve também garantir acesso dos estudantes à biblioteca, ao rádio, à televisão, à internet aberta às possibilidades da convergência digital” (Brasil, 2013, p. 25).

O desafio para a gestão escolar também foi refletido na comunicação e acompanhamento dos responsáveis pelos estudantes, nesse período. Comumente os responsáveis não reconhecem a importância de sua participação no processo formativo dos filhos e, portanto, não compreendiam muitas práticas utilizadas pelos professores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto socioeducacional vivenciado durante a pandemia, as dificuldades relacionadas à administração escolar e à gestão de sala de aula ainda não são evidentes. Enfrentamos desafios em termos de planos educacionais emergenciais, diferentes realidades e todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, especialmente os professores e os alunos.

Foram observadas as distintas realidades entre duas escolas públicas no estado do Rio Grande do Norte, e mesmo com diferenças estruturais, adotaram-se medidas educacionais para superar o distanciamento causado pela pandemia, sem prejudicar o ensino das crianças, por meio do uso de tecnologias. Foram utilizadas videoaulas, envio de atividades por grupos de WhatsApp e outras ferramentas.

Essas observações revelam as dificuldades e os desafios enfrentados pela gestão escolar durante o período de educação remota, em que a mediação tecnológica se destaca como uma das principais técnicas. No entanto, isso não implica em substituir completamente a prática presencial do professor, que envolve escutar, falar, compreender as emoções de cada aluno, conviver e interagir de forma instantânea e direta.

Em ambas instituições o ensino remoto revelou-se um desafio que exigiu da gestão escolar encontrar alternativas para manter a qualidade do ensino. Os mecanismos de apoio à atividade do professor ressaltam a necessidade de políticas inclusivas que garantam a igualdade de acesso às tecnologias educacionais no âmbito escolar.

Por fim, diante da impossibilidade momentânea que vivenciamos, é importante observar que a gestão educacional deve se organizar estrutural e pedagogicamente para tentar recuperar os prejuízos educacionais decorrentes da pandemia e incorporar as tecnologias educacionais disponíveis, mesmo após o período pandêmico.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. Z. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Universidade Federal de Santa Maria. Especialização lato-sensu em gestão educacional. 2010.

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

MELO, I.C.V.; OLIVEIRA, E.; COSTA, H.C.S.; MARTINS, I.N. Desafios na gestão escolar em tempos de pandemia: vivências em duas instituições educacionais dos municípios de Natal/RN e Extremoz/RN. **Revista Eletrônica Amplamente**, Natal/RN, v. 5, n. 3, p. 1271-1286, jul./set., 2026.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020.** Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020.** Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. Diário Oficial da União, Publicado em 17 de junho de 2020, Edição 144, Seção 1, Página 62.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação.** Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394/96,** 20 dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

DARLING-HARMMOND, Linda. **Preparando o professor para um mundo em transformação:** o que deve aprender e estar aptos a fazer. Tradução: Cristina Fumagalli Mantovani. Porto Alegre. Penso. 2019.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Publicado em 18 de março de 2020, Edição 53, Seção 1, Página 39.

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na Educação:** Uma Nova Abordagem. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2003.

PAIVA, Francisco J. de. **Gestão participativa:** impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.

SENHORAS, E. M. Coronavírus e educação: Análise dos impactos assimétricos. **Boletim de conjuntura.** Revista Boca. Ano II, vl. 2, nº 5, Boa vista. 2020.

Submissão: junho de 2026. Aceite: julho de 2026. Publicação: setembro de 2026.