


A importância do trabalho da equipe gestora da escola municipal de educação básica "Silvino Leite de Arruda": Desafios de uma gestão democrática e articulada no contexto da pandemia do covid 19

The importance of the work of the management team of the municipal school of basic education "Silvino Leite de Arruda": Challenges of a democratic and articulated management in the context of the covid 19

 <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-113>

Marileth Neves da Cruz Berto

Graduada em Pedagogia (Faculdade Cuiabana de Educação e Letras); especialista em Psicopedagogia (Faculdade Cuiabana de Educação e Letras). Professora na Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá; Diretora da Escola Municipal de Educação Básica Silvino Leite de Arruda.
E-mail: marilethberto@gmail.com

Clealcir Alves da Silva Zorzetti

Graduada em Pedagogia (Fundação Francisco Mascarenhas); especialista em Psicopedagogia (Faculdades Integradas de Várzea Grande). Professora na Secretaria Municipal de Educação; Coordenadora Pedagógica da Escola Municipal de Educação Básica Silvino Leite de Arruda.
E-mail: clealcirzorzetti@gmail.com

Cíntia Miyuki Morio

Graduada em Licenciatura Plena em Geografia (UFMT); Bacharel em Biblioteconomia (Universo). Auxiliar Administrativa Escolar na Secretaria Municipal de Educação. Secretária Escolar na Escola Municipal de Educação Básica Silvino Leite de Arruda.
E-mail: cintiamiyuki@gmail.com

Gabriela Caloi Loss

Graduada em Pedagogia (UFMT); especialista em Alfabetização e Letramento (Universidade Brasil). Professora na Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá. Assessora Pedagógica na Secretaria Municipal de Educação de Cuiabá.
E-mail: gabriela.loss@hotmail.com

RESUMO

Este artigo pretende analisar o caminho percorrido pela equipe gestora da Escola Municipal de Educação Básica "Silvino Leite de Arruda" na realização de uma gestão democrática articulada, cujos eixos perpassam por gestão administrativa, financeira e pedagógica no contexto da Pandemia com comprometimento e

transparência buscando minimizar os impactos negativos diante da Covid-19. Baseado nas experiências vivenciadas durante o período pandêmico, busca elencar a dinâmica dessa articulação que envolve diretamente os membros da Equipe Gestora, profissionais da Unidade, Conselho Deliberativo da Unidade Escolar - CDUE e Fiscal, apontando os benefícios e desafios oriundos da prestação de um serviço de qualidade à Comunidade Escolar realizados de forma remota. O caminho metodológico utilizado foi pesquisa do tipo bibliográfica de natureza qualitativa. Os estudos e reflexões ancoraram-se principalmente em bases legais como a Constituição Federal (1988); A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394 (1996); o documento da Política da Escola Cuiabana - Cultura, Tempos de Vida, direitos de Aprendizagem e Inclusão (2020) e autores como: Luck (2010); Ferreira (2011) e Toledo (2014). Por meios desses aportes teóricos metodológicos pretendemos responder se nosso objetivo proposto foi alcançado na prática de uma gestão democrática articulada a gestão administrativa, financeira e pedagógica no contexto da Pandemia.

Palavras Chaves: Gestão democrática, Articulação da equipe, Desafios, Pandemia.

ABSTRACT

This article aims to analyze the path taken by the management team of the Municipal School of Basic Education "Silvino Leite de Arruda" in the realization of an articulated democratic management, whose axes 1766go through administrative, financial and educational management in the context of the Pandemic with commitment and transparency seeking to minimize the negative impacts in the face of Covid-19. Based on the experiences lived during the pandemic period, it seeks to list the dynamics of this articulation that directly involves the members of the

Management Team, professionals of the Unit, the Deliberative Council of the School Unit - CDUE and the Fiscal, pointing out the benefits and challenges arising from the provision of quality service to the School Community performed remotely. The methodological path used was a bibliographical research of a qualitative nature. The studies and reflections were anchored mainly in legal bases as the Federal Constitution (1988); The Law of Directives and Bases of National Education, No. 9.394 (1996); the document of the Policy of Cuiabana School - Culture, Times of Life, Learning Rights and Inclusion

(2020) and authors such as Luck (2010); Ferreira (2011) and Toledo (2014). Through these theoretical and methodological contributions we intend to answer whether our proposed goal was achieved in the practice of democratic management articulated to administrative, financial and pedagogical management in the context of Pandemic.

Keywords: Democratic Management, Team Articulation, Challenges, Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objeto de estudo a realidade educacional da Escola Municipal de Educação Básica (EMEB) "Silvino Leite de Arruda", relacionada ao trabalho dos membros da equipe gestora na articulação de ações administrativas, financeiras e pedagógicas no período da Pandemia.

Localizada na cidade de Cuiabá, no bairro Planalto, a escola atende também crianças dos bairros adjacentes: Jardim Itamaraty, Novo Horizonte, Novo Mato Grosso, Altos da Serra, Doutor Fábio, Sol Nascente e outros. A escola tem capacidade para atender 388 estudantes divididos na 2ª Infância (Pré I e Pré II), na 3ª Infância (1º e 2º ano) e Meninice (3ºano).

A Unidade conta com 47 servidores, assim divididos conforme o Projeto Político Pedagógico (PPP): 22 professores (sendo duas em readaptação de função), 05 técnicos em nutrição escolar (sendo uma em readaptação de função), 11 auxiliares de serviços gerais (sendo três em readaptação de função), 05 vigilantes, 02 técnicos de multimeios didáticos e 02 técnicos em administração escolar.

A pandemia do Covid-19, como sabemos, trouxe novos desafios de uma forma global, impactando diretamente na saúde, economia e educação. No caso das Unidades Escolares num curto espaço de tempo, viram-se inseridos em uma nova realidade onde o ensino presencial se transpôs ao ensino remoto.

Novas habilidades passaram a ser exigidas e responsabilidades às famílias que se viram responsáveis por gerir o tempo dedicado às aulas remotas e a autonomia da realização das atividades propostas.

A Equipe Gestora também se viu diante de novos desafios, até então impensáveis ou cogitados antes da Pandemia. A articulação que sempre existiu aliou-se ainda mais com a Gestão Democrática a fim de traçar estratégias para resolução dos problemas que surgiam a cada momento.

De acordo com 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.

Diante deste novo cenário do ensino remoto, foi possível promover ações de ordem pedagógica, financeira e administrativa. A preocupação principal sempre foi manter-se transparente e enfrentar todas as fragilidades à medida que surgiam como também aprimorar os pontos positivos.

Como já foi mencionada acima, a situação pandêmica por causa do Covid 19 trouxe algumas restrições e desafios específicos no modo de agir, pensar, ensinar, aprender e conviver ocasionadas pelo fechamento das escolas, distanciamento social, aulas virtuais, dificuldades da equipe gestora nas trocas de informações com as famílias, dificuldades dos professores com o uso das novas tecnologias e devolutivas dos pais com relação às atividades dos estudantes, dificuldades das famílias em acompanhar a rotina escolar remota dos filhos, dentre outras situações.

São essas algumas das indagações que precisam ser conhecidas, analisadas e compreendidas pela equipe gestora para seguir em frente nesse "novo normal" de ensino e de aprendizagem e retomar as ações administrativas, financeiras e pedagógicas com segurança, clareza e consciência, sabendo das dificuldades e como superá-las e dos avanços para dar continuidade, pois o estudante em nenhum momento parou de estudar, mudou-se apenas o local e as possibilidades de ensino e aprendizagem. Melhorias articuladas precisam ser constituídas, independente do tempo vivido, pois o futuro depende do hoje, do agora, da participação e construção coletiva de forma democrática, articulada, responsável e transparente para que aja sucesso na aprendizagem dos estudantes.

Vale ressaltar a parceria da Secretaria Municipal de Educação que se fez presente em todos os momentos subsidiando as práticas de gestão democrática e articulada.

Para entendermos como se deu a transição do ensino remoto para o ensino híbrido e mais recente ao ensino presencial é preciso que percorramos todo o caminho inverso.

2 DESENVOLVIMENTO

O ano letivo dos alunos da rede municipal de Cuiabá no ano de 2020 iniciou no dia 10 de fevereiro. Antes dessa data houve a Semana Pedagógica desenvolvida pela Secretaria Municipal de Educação bem como a aula inaugural. Tudo percorria conforme planejado: professores atribuídos, livros a serem distribuídos, professores com seus planos anuais, calendário letivo contendo feriados, comemorações, reuniões administrativo-pedagógicas, Rodas de conversa, etc.

Neste contexto, já havia notícia de um surto de uma doença contagiosa, num primeiro momento tratada como “pneumonia misteriosa” e mais tarde denominada Covid-19 na China, mais precisamente na cidade de Whuan e se espalhando pela Europa. No Brasil, o primeiro caso só foi confirmado em 26 de fevereiro e em 03 de março, já havia 488 casos suspeitos. Os casos de contaminação pela Covid-19 espalharam-se pelo país e no dia 19 de março a Secretaria do Estado de Saúde confirmou o primeiro caso de Covid-19 em Cuiabá.

No dia 14 de abril de 2020, foi publicada no Diário Oficial de Contas de MT a portaria Nº 136/2020, onde o então secretário de educação, Alex Vieira Passos, determinou que as atividades presenciais nas Unidades de Ensino do município de Cuiabá fossem suspensas (MATO GROSSO, 2020, p. 300).

Com a suspensão das atividades presenciais, profissionais passaram a exercer suas atividades na modalidade *Home Office* e os professores desenvolvendo suas atividades de modo remoto. Surgiu então a necessidade da Equipe Gestora continuar atuando durante o período de pandemia de uma maneira articulada entre seus membros (diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar) e principalmente de forma democrática conforme princípios da Escola Cuiabana.

Pensar em uma Gestão Democrática Escolar que atenda aos eixos e pressupostos da *Escola Cuiabana*, e sob a égide das ideias de Paro (1996) e Luck (2009), é pensar em uma Unidade Educacional que organiza e implementa o trabalho sintonizada com os interesses e expectativas da comunidade local como um todo, com a formação do cidadão, com os princípios filosóficos e os marcos legais da Rede de Ensino de Cuiabá. Nesse sentido, a consciência crítica ocorrerá, desde que os princípios norteadores da política da *Escola Cuiabana* possam oportunizar a emancipação dos estudantes ante os desafios da sociedade moderna (CUIABÁ, 2020, p. 92).

Mesmo com as aulas presenciais suspensas, a Equipe Gestora da EMEB Silvino Leite de Arruda, continuou trabalhando, ora remotamente, ora presencialmente adotando todos os protocolos de Biossegurança.

Conforme Toledo (2014)

"o gestor escolar deve manter-se atento aos demais que fazem parte da sua equipe, o ouvir a todos deve fazer parte da sua rotina diária. Deve propor e viabilizar espaços de reflexão, em reuniões e encontros [...]nesses momentos, o gestor escolar tem a oportunidade de conversar e ouvir seu grupo e, agindo de forma democrática, possibilita que os diferentes atores revelam suas propostas de acordo com os interesses do grupo, sentindo-se respeitados e valorizados profissionalmente" (TOLEDO, 2014, p.40)

Ainda que a maioria dos profissionais estivesse trabalhando remotamente, a responsabilidade de um trabalho articulado entre os membros que compõem a equipe gestora da unidade escolar continuou sendo operacionalizar o trabalho educativo na escola tomando a frente nas decisões administrativas, financeiras e pedagógicas possibilitando um trabalho onde todos os profissionais da educação pudessem participar ativamente das decisões que perpassam no cotidiano escolar com sugestões de melhoria e propostas de mudança, e nortear-se pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, que apresenta uma proposta de gestão democrática e participativa para uma atuação diferenciada com a participação dos profissionais da educação da Unidade.

Um destaque especial para a organização escolar na visão de Ferreira (2009, p. 70).

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer atodos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã. (TOLEDO, 2014, p.41)

Por mais que a Equipe Gestora, durante este período permaneceu em sintonia, era preciso garantir a participação da comunidade escolar como um todo: técnicos, professores, família e alunos.

Outro desafio durante o período de trabalho remoto foi a reformulação do Projeto do Projeto Político Pedagógico, onde Toledo (2014) destaca:

A autonomia da gestão escolar está pautada também no Projeto Político Pedagógico da escola e, desta maneira, todos os envolvidos no processo escolar, gestores e representantes de professores, pais, alunos, funcionários e comunidade escolar realizam suas tarefas em um processo participativo e de articulação um com os outros." (TOLEDO, 2014, p. 44)

Quanto ao ensino, para se obter êxito, ferramentas foram criadas para manter contato com toda a Comunidade Escolar. Sob supervisão da diretora e coordenadora, professores criaram grupos no aplicativo WhatsApp para as suas respectivas turmas para interagirem com os alunos, e ministrar aulas on-line, vencendo o desafio de desenvolver suas atividades cotidianas conforme atribuições específicas do Programa @Portal da Escola Cuiabana, disponível no YouTube.

Tais ações deram resultados satisfatórios. No entanto, não atingiu 100% dos alunos matriculados na Unidade. O maior obstáculo para o ensino remoto obter o êxito esperado foi o acesso à internet, onde, após pesquisa prévia, observamos que muitas famílias não possuíam tal acesso.

Com objetivo de atender o número máximo de alunos nas aulas remotas, a Equipe Gestora reuniu-se com os professores de forma virtual através da plataforma Google Meet, e, em comum acordo, ficou definido que apostilas seriam desenvolvidas para estes alunos sem acesso à internet para que não houvesse prejuízo na aprendizagem.

A Secretaria Municipal de Educação durante todo o período pandêmico, respeitando o isolamento social recomendado, promoveu formações para professores, técnicos e Equipe Gestora, usando o Portal da Escola Cuiabana, organizando Webnários com temas relevantes, a exemplo do I Webnário Temático que abordou o tema “Educação Inclusiva em tempos de pandemia” e o V Webnário “Práticas de alfabetização em ensino remoto”. Tais ações da SME perduraram durante todo este período pandêmico, onde ganha destaque especial a realização da Semana Pedagógica de 2021, 100% remota, transmitida pelo Portal da Escola Cuiabana, ação esta que alcançou todos os profissionais da educação da EMEB Silvino Leite de Arruda.

Garantir a participação plena dos profissionais da Unidade nas tomadas de decisões mostrou-se, num primeiro momento, um desafio a ser superado. Para isso a Equipe Gestora pesquisou diversos meios para se comunicar com os profissionais até chegar ao denominador comum: a maneira mais eficaz seria o uso de aplicativos para reuniões on-line, a exemplo o aplicativo ZOOM e a plataforma do Google Meet.

Desta forma, tendo a escola autonomia para gerir seus recursos financeiros, sua aplicação torna-se fortalecida, pois conhece suas demandas e seu ciclo financeiro, dando celeridade ao processo, favorecendo as diferentes demandas de casa setor da Unidade. Reforçando este conceito, Ferreira (2011 *apud* PERES, 2020, p. 23) afirma: “as instituições educacionais deveriam se constituir em unidades autônomas para que, conjuntamente com suas equipes de trabalho, tomassem decisões considerando suas prioridades e realidade,

visando beneficiar o processo de ensino e aprendizagem”. Neste sentido, as mensurações da política, relativas à autonomia das escolas, são vistas, basicamente, como instrumentos e justificam-se pela necessidade de aumentar a eficácia no processo de decisão (LIMA, 2002, *apud* CARDOSO, 2016, p. 44).

No ano de 2020, foi possível elaborar os Planos de Aplicação dos recursos municipais e os recursos do Governo Federal com a participação dos profissionais e membros do Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal. Alternando entre reuniões remotas e presenciais, foi possível cumprir com o calendário das reuniões mensais com os membros do Conselho Deliberativo. Durante estas reuniões aprovaram-se planos de aplicações e prestação de contas. Algumas situações exigiam encontros presenciais. Para estes casos, todo o protocolo de Biossegurança foi levado à risca.

Um dos itens de referência de uma Gestão Democrática financeira é a prestação de contas pelos gestores à comunidade. De acordo com Cardoso (2016) [a prestação de contas] defini-se como uma relação social na qual um agente sente-se na obrigação de explicar ou de justificar a sua conduta a terceiros.

Ainda sobre a gestão financeira Cardoso (2016) disserta:

"[...] a respeito desse ciclo de gestão financeira, é que toda a comunidade escola tem especial interesse pelas diversas fases e manifesta vontade de participar da vida e das decisões da Escola, desde a planificação, passando pela execução até a prestação de contas, de acordo com o ideal de autonomia da instituição. (CARDOSO, 2016, p.41)

Uma dificuldade que a Equipe Gestora encontrou foi a divulgação da receita e despesas realizadas em 2020. Em anos anteriores, estes dados eram transmitidos à comunidade escolar durante a Assembleia Geral, onde, por meio de planilhas eram detalhadas a aplicação de todos os recursos e aprovado pela Comunidade. Na inexistência desta Assembleia, os dados foram afixados em locais de demasiada visualização, no entanto, as informações não atingiram a Comunidade Escolar no percentual que pretendíamos alcançar.

A Equipe Gestora empenhou-se para mostrar-se o mais transparente possível. Considerando os princípios de impessoalidade, formou a Comissão de Avaliação de Desempenho e Comissão de contagem de pontos, com votos de todos os profissionais para aprovar seus membros, garantindo que os integrantes exerçam diferentes funções/cargo dentro da Unidade. "A gestão democrática da educação é transparente e impessoal, autônoma e participativa; tendo a liderança e o trabalho coletivo pautado pela representatividade e competência" (JACAUNA NETO, 2013).

Mesmo diante de todo esforço esse cenário impactou os profissionais, estudantes e as famílias, descobrindo-se diante às dificuldades socioeconômicas, protocolos de saúde, isolamento social, o ambiente virtual no processo ensino-aprendizagem, tentando, dentro de suas possibilidades, administrar o despreparo quanto às novas ferramentas e em alguns casos a ausência de qualquer recurso tecnológico.

[...] grupos sociais possuem diferentes oportunidades e equipamentos presentes nos centros urbanos, o que culmina na desigualdade de acesso e reproduz a segregação entre os diversos grupos. Ademais a própria segregação é responsável por especificar o acesso desigual. Não obstante, a falta dos atributos sociais, em convergência com a desigualdade de acesso e a segregação, pode resultar na produção de uma exclusão social. (MARQUES, 2010 *apud* GUEDES; RANGEL, 2021, p. 24)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todos os desafios e adversidades trazidas pela Covid-19, principalmente à Equipe Gestora, algumas situações ainda não se mostram tão aparentes, pois consideramos que os impactos tanto emocionais quanto educacional continuarão refletindo situações por um longo período.

Os próximos anos letivos serão desafiadores no que tange o processo de ensino-aprendizagem, mesmo com o retorno das aulas cem por cento presenciais, muitas prioridades neste processo deverão ser traçadas para atingir o nível de aprendizagem esperado.

A Equipe Gestora da Unidade, mais do que nunca, deve focar-se no trabalho articulado, participativo e democrático, revisar as fragilidades diagnosticadas no período pandêmico para corrigir ou aprimorar as ações. Também será de competência da Equipe Gestora auxiliar os professores e alunos não somente nas demandas profissionais como emocionais, levar segurança às famílias quanto ao retorno de seus filhos à rotina escolar.

O Projeto Caracol, que no decorrer das aulas remotas esforçou-se para manter contato com os responsáveis pelos alunos para evitar a evasão escolar, bem como garantir à participação nas aulas remotas ou mesmo acompanhar as disciplinas através das apostilas impressas, mesmo com o retorno das aulas presenciais tem intensificado suas ações para diminuição de faltas dos alunos.

Se durante as aulas remotas os professores tiveram que aperfeiçoar no uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), terão um recurso a mais para usar na sala de aula, já que aprenderam a dominar muitas ferramentas tecnológicas que deram resultados positivos nas aulas remotas, e podem ser aplicadas nas aulas presenciais como um instrumento de incentivo possibilitando os alunos o acesso a diferentes alternativas de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

Brasil. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: presidência da república, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 20 nov. 2021.

Cardoso, carmen silvia morais. **Gestão financeira e accountability na escola pública**. 1.ed. Lisboa: sítio do livro, 2016.

Cuiabá. Secretaria municipal de educação. **Escola cuiabana: cultura, tempos de vida, direitos de aprendizagem e inclusão**. 2. Ed. Cuiabá: gráfica print, 2020.

Ferreira, naura syria carapeto. **Gestão e organização escolar**. Iesde brasil, 2009.

Fonseca, j. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: uec, 2002. Apostila.

Guedes, d.s.; rangel, t.l.v. **ensino remoto e ofício do professor em tempos de pandemia**. In: senhoras, eloi martins (org.). Ensino remoto e a pandemia de covid-19. Boa vista: iole, 2021. P. 15-38.

Jacauna neto, antonio francisco. **Gestão democrática na educação**. Brasil escola – meu artigo, goiânia, [2014?]. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/gestao-democratica-na-educacao.htm>. Acesso em: 02 dez. 2021.

Mato grosso. Tribunal de contas de mato grosso. Portaria nº 136/2020, de 06 de abril de 2020. [dispõe] a suspensão das aulas até o dia 10 de maio de 2020 [determinado pelo] secretário municipal de educação de cuiabá. **Diário oficial de contas de mato grosso**, cuiabá, ano 9, n. 1887, p. 300, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://servicos.tce.mt.gov.br/diario#/1887>. Acesso em: 19 nov. 2021.

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, p. 20-31, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/aded/article/viewfile/246089/36575>. Acesso em: 19 nov. 2021.

Toledo, m.c.b.m. **organização e gestão da escola na perspectiva democrática: desafios**. In: boccia, m.b.; dabul, m.r.; lacerda, s.c. (org.). Gestão escolar em destaque. 1.ed. Jundiá: paco editorial, 1991. P. 40-44.