

## RESUMO DO RELATÓRIO DE POLÍTICA EDUCACIONAL

# Gestão escolar em tempos de crise

*O que a pandemia pode nos ensinar para o futuro?*

AUTORES: Lara Simielli, Maria Teresa Gonzaga Alves, Valéria Cristina Oliveira, Flavia Pereira Xavier e Gabriela Lotta<sup>1</sup>

## 1] INFORMAÇÕES INICIAIS

A **pandemia de covid-19 obrigou o mundo todo a reinventar formas de ensino**. Impossibilitada de se encontrar presencialmente, a comunidade escolar teve de criar uma nova forma de se relacionar e de pensar sobre o processo de ensino e aprendizagem. Nesse contexto, o Brasil foi um dos países onde as escolas permaneceram fechadas por mais tempo (78 semanas, sendo 38 de fechamento total). Diferentemente de outros países, os professores não foram priorizados para vacinação antes do retorno presencial, o que também atrasou a retomada. Os diretores escolares, em especial, tiveram a responsabilidade de coordenar todos os esforços para garantir que os vínculos com a escola fossem mantidos, assim como o aprendizado. Foram tempos muito difíceis e complexos, mas que possibilitaram algumas reflexões acerca do processo de ensino e aprendizagem, da relação família-escola e da importância da escola, especialmente para os alunos mais vulneráveis. Este relatório busca valorizar o papel dos diretores e diretoras brasileiros, os esforços empreendidos, os desafios enfrentados e os aprendizados que o período trouxe para refletirmos sobre o sistema educacional brasileiro e as direções futuras da educação no País.

## 2] RELEVÂNCIA DO TEMA PARA O DEBATE DE POLÍTICAS NACIONAIS

O **diretor escolar é fundamental para a garantia de uma educação de qualidade**. No momento de retomada das atividades presenciais, é importante que a gestão escolar seja reforçada e valorizada. No período em que as escolas estiveram fechadas, os diretores precisaram se reinventar e, nesse processo, adquiriram aprendizados que devem ser levados em consideração para embasar políticas não só para tempos de crise, mas para o cotidiano escolar.

### SOBRE O RELATÓRIO

#### [ Parceria

Dados para um Debate Democrático na Educação (D<sup>3</sup>e) e Itaú Social.

#### [ Propósito

Traçar recomendações para fortalecer a gestão escolar no Brasil a partir dos aprendizados do período de pandemia.

#### [ Motivação

A pandemia obrigou as escolas a se reinventarem. As fragilidades da gestão escolar brasileira foram visibilizadas e novas dificuldades se impuseram. A partir desse contexto, buscou-se analisar os desafios e estratégias dos diretores escolares em dez municípios brasileiros que tiveram uma boa gestão durante a pandemia. O objetivo foi identificar quais aprendizados e reflexões podem ser extraídos desse período.

**Data prevista para publicação do Relatório de Política Educacional**  
MARÇO/2023

## 3] METODOLOGIA

### COMO CHEGAMOS A ESSES RESULTADOS?

Os dez municípios do estudo de caso foram selecionados a partir de uma metodologia quantitativa que analisou os dados da pesquisa “Resposta Educacional à Pandemia de Covid-19 no Brasil”, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), entre fevereiro e maio de 2021. A partir da técnica de Análise de Componentes Principais (em inglês, *Principal Component Analysis* – PCA), foram identificados quatro fatores de estratégias de enfrentamento à pandemia: (1) tecnologias para o ensino remoto; (2) estratégias de apoio aos estudantes e professores; (3) acesso à internet; e (4) distribuição de equipamentos.

Em seguida, foi feita uma análise de distribuição espacial utilizando o Indicador de Moran (I), a partir da qual foi possível classificar os municípios em quatro categorias: (AA) municípios que implementaram essas estratégias, cercados por vizinhos que também as adotaram; (AB) municípios que implementaram tais estratégias, mas isolados em relação a seus vizinhos; (BA) municípios com baixa aplicação dessas estratégias, cercados por vizinhos com alta presença de tais práticas; (BB) municípios com baixa aplicação das estratégias, cercados por vizinhos que apresentam o mesmo padrão.

Com essa classificação, foi utilizado o algoritmo de Árvore de Decisão para chegar a uma lista de municípios com boas estratégias de enfrentamento à pandemia. A partir dessa lista, selecionamos os casos com base em diferentes critérios, como representatividade regional, tamanho do município, nível socioeconômico das escolas, entre outros, com o objetivo de garantir uma amostra representativa do contexto nacional.

Nesses dez municípios selecionados, partimos para a segunda etapa: a realização da pesquisa de campo, quando entrevistamos dez diretores e diretoras escolares e representantes das secretarias municipais de Educação em todas as localidades escolhidas. Foram realizadas 99 entrevistas, com duração aproximada de uma hora cada, a distância (por telefone ou aplicativo Zoom).

**CHEGAMOS A ESTES RESULTADOS A PARTIR DE UMA ABORDAGEM MISTA, COM DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS. 99 PESSOAS FORAM OUVIDAS, NO TOTAL.**

**Para saber mais, acesse o artigo [“Isolamento para todos, educação para poucos”](#)**

## 4] ANÁLISES REALIZADAS

O estudo identificou estratégias e desafios comuns aos diretores escolares em dez municípios brasileiros que tiveram boas estratégias de ensino durante a pandemia.

### ESTRATÉGIAS

- **Ensino durante a pandemia: atividades impressas nortearam os estudantes**  
Atividades impressas foram entregues aos estudantes nas escolas ou em suas residências. Em alguns casos, foram complementadas por atividades on-line, com vídeos no Whatsapp ou aulas em plataformas, como o Google Meets.
- **Comunicação durante a pandemia: “Perdidos na Noite”**  
Os grupos de Whatsapp foram a principal estratégia de comunicação com a comunidade escolar, e muitos diretores participaram de todos os grupos criados. Uma escola nomeou o seu grupo de “Perdidos na Noite”, traduzindo o sentimento de desamparo do início da pandemia.

- **Foco prioritário da gestão escolar: vínculo com os estudantes**

No isolamento, o foco dos diretores foi manter o vínculo com estudantes e familiares, assegurando que as atividades fossem acompanhadas pelo maior número de estudantes possível.

- **Aproximação da comunidade escolar: nova relação família-escola**

Grupos de Whatsapp, visitas domiciliares e contato na retirada dos materiais aproximaram diretores, estudantes e suas famílias, gerando maior empatia. Os diretores conheceram melhor os estudantes e seu contexto. As famílias passaram a valorizar professores e escola.

- **Gestão democrática: compartilhando a tomada de decisão**

Frente a desafios muito complexos, as decisões foram tomadas de maneira mais participativa, envolvendo os docentes, o grupo gestor e a comunidade escolar, de modo a construir consensos e engajamento coletivo nas decisões.

- **Redes e intersectorialidade: as relações da educação com atores externos**

O enfrentamento da pandemia dependeu da articulação em rede de atores do setor público, do setor privado, do terceiro setor e das universidades, para atender às necessidades dos estudantes de forma integral.

## DESAFIOS

- **Sobrecarga de trabalho e saúde mental: direção escolar 24 horas por dia**

O Whatsapp ampliou as jornadas de trabalho e os diretores passaram a ser acionados a todo momento. Sobrecarregados e muitas vezes com baixo apoio do Estado, foram frequentes relatos de piora da saúde mental.

- **Rotatividade: tornar-se gestor no meio da pandemia**

Muitos gestores assumiram o cargo na pandemia, sem nenhum tipo de formação, o que gerou custo de aprendizagem com a troca e com a gestão da crise.

- **Resistência ao ensino remoto: os desafios de toda a comunidade escolar**

No início do isolamento, houve resistência ao ensino remoto. Docentes e estudantes tiveram dificuldade para lidar com a tecnologia, tanto pelo acesso à internet e equipamentos quanto por falta de conhecimento das ferramentas.

- **Variações nos apoios dos governos: apoio efetivo versus “política do ‘dá-te’, dá teu jeito”**

Na ausência de coordenação do governo federal, variou o apoio oferecido pelas secretarias de Educação municipais e estaduais. Em muitos casos, as responsabilidades recaíram sobre diretores e professores.

- **Demora na tomada de decisões: “pegos de calças curtas”**

Na expectativa de que a pandemia fosse passageira, muitos municípios demoraram a tomar decisões estruturadas, transcorrendo-se meses até que as aulas fossem oferecidas em formato remoto. Várias estratégias foram desenhadas de maneira improvisada.

- **Tecnologia: quebrando o mito da conectividade**

O acesso à internet e a equipamentos foi um dos fatores que determinou as experiências de ensino e aprendizagem. Com isso, evidenciou-se uma desigualdade já existente no País, mas que recebia pouca atenção no período pré-pandemia.

- **Ausência de infraestrutura nas escolas: sem computador e sem pia**

Na retomada presencial, diretores tiveram de enfrentar desafios antigos de infraestrutura das escolas, evidenciados pela pandemia, como ausência de computadores, pias e falta de acesso à água.

- **Ampliação das desigualdades: aprofundando o abismo**

Na pandemia, estudantes mais vulneráveis – de comunidades rurais, quilombolas e com deficiência – foram os mais prejudicados. Além da conectividade, houve dificuldade de deslocamento até as escolas para recebimento das atividades impressas e de acompanhamento das aulas em casa.

## 5] RECOMENDAÇÕES

APRENDIZADOS	RECOMENDAÇÕES
<b>Humanização das relações: maior empatia pelos estudantes e valorização da escola pelas famílias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter as estratégias de comunicação, especialmente por meio de grupos de Whatsapp.</li> <li>• Atender as famílias individualmente, seja por meio de visitas domiciliares (quando possível), seja em horários individuais de atendimento na escola para todos.</li> </ul>
<b>Desnaturalização das injustiças: a equidade entra na agenda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer e monitorar padrão mínimo de infraestrutura a ser alcançado por todas as escolas e pactuado entre os diferentes níveis de governo, que inclua quesitos relativos à conectividade e tecnologia.</li> <li>• Alocar recursos a partir de discriminação positiva.</li> <li>• Inserir conteúdo sobre equidade na preparação de futuros líderes escolares.</li> </ul>
<b>Definição e clareza sobre o papel do Estado: não depender de heróis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na discussão sobre o Sistema Nacional de Educação, definir competências e responsabilidades de cada ente federativo e da gestão escolar, apontando como serão avaliados, monitorados e cobrados pelos órgãos de controle.</li> </ul>
<b>Fortalecimento da gestão escolar: repensar as políticas públicas voltadas aos gestores escolares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver um marco para a gestão escolar, com definições das dimensões centrais da função.</li> <li>• Utilizar critérios técnicos para a seleção dos diretores escolares.</li> <li>• Estabelecer tempo mínimo de permanência no cargo.</li> <li>• Oferecer um programa de desenvolvimento aos diretores escolares, que pense na formação de maneira integrada (inicial, indução e continuada).</li> <li>• Criar e institucionalizar espaços de trocas de experiências entre pares.</li> </ul>
<b>Valorização da decisão tomada em conjunto: colaboração, intersetorialidade e parcerias com outros setores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir atuação intersetorial entre as diferentes secretarias.</li> <li>• Ampliar parcerias com diferentes setores, garantindo uma rede de apoio às escolas e aos estudantes.</li> <li>• Garantir o trabalho colaborativo entre os diferentes níveis de governo.</li> </ul>
<b>Retomada presencial: foco na aprendizagem dos estudantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focar a retomada das aprendizagens de forma ampla, com diferentes estratégias e atentando para diferentes necessidades dos estudantes nesse período.</li> <li>• Fortalecer a atuação em rede com outras organizações/equipamentos, garantindo apoio integral aos estudantes, sem sobrecarregar a escola com questões que fogem à sua alçada.</li> </ul>
<b>Saúde mental em pauta: políticas de cuidado para toda a comunidade escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar espaços de acolhimentos para a comunidade escolar, colocando o bem-estar e a saúde mental do corpo docente e discente no centro do projeto educacional.</li> <li>• Desenvolver políticas de apoio à saúde mental do corpo docente e dos diretores.</li> <li>• Criar uma rede de apoio para a comunidade escolar.</li> </ul>



A associação civil sem fins lucrativos **Dados para um Debate Democrático na Educação (D<sup>3</sup>e)** colabora para o aprimoramento do debate educacional brasileiro e para a qualificação do uso do conhecimento científico no desenvolvimento de políticas educacionais fundamentadas e consistentes, que promovam educação equitativa e de qualidade no Brasil.

### Autores do Relatório de Política Educacional

Lara Simielli, Maria Teresa Gonzaga Alves, Valéria Cristina Oliveira, Flávia Pereira Xavier e Gabriela Lotta

**Autoras do Resumo** Bruna Du Plessis e Lara Simielli

**Revisão de texto** Victor Ferreira

**Projeto gráfico e diagramação** [LABIRIN.TO](http://LABIRIN.TO)