

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO EDUCACIONAL – ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
EDUCACIONAL**

Paola Gracioli de Camargo

**DESAFIOS À GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS
PANDÊMICOS**

Santa Maria, RS
2022

Paola Graciolli de Camargo

DESAFIOS À GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS PANDÊMICOS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional e Políticas Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte

Coorientadora: Prof^a. Me. Gabriela Barichello Mello

Santa Maria, RS
2022

Camargo, Paola Graciolli de Camargo
DESAFIOS A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS PANDÊMICOS /
Paola Graciolli de Camargo Camargo.- 2022.
50 p.; 30 cm

Orientadora: Marilene Gabriel Dalla Corte
Coorientadora: Gabriela Barichello Mello
Tese (livre-docência) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Educação, RS, 2022

1. Gestão Escolar 2. Pandemia Covid-19 3. Produção do
Conhecimento I. Dalla Corte, Marilene Gabriel II.
Mello, Gabriela Barichello III. Título.

Paola Graciolli de Camargo

DESAFIOS À GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS PANDÊMICOS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional e Políticas Públicas.

Aprovado em 31 de maio de 2021:

Marilene Gabriela Dalla Corte, Dra. (UFSM)
(Orientadora)

Gabriela Barichello Mello, Me. (UFSM)
(Coorientadora)

Adriana Roso Lorenzoni, Me. (UFSM)

Ticiane Arruda da Silva, Me. (UFSM)

Santa Maria, RS
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente a Deus no qual acredito que nada é por acaso, desde o início ELE acreditou em mim, para avançar nos meus objetivos e acreditar na Educação.

Aos meus pais que antes de iniciar a graduação me apoiaram e me incentivaram a não desistir da Licenciatura mesmo com tanta desvalorização do trabalho de ser professor.

A minha irmã de coração Jeniffer Foletto que esteve comigo durante todo o percurso escolar me ajudando a vencer os obstáculos, auxiliando nos estudos.

A professora de graduação Silvana Zancan, formada na Ulbra-Santa Maria e professora da UFSM-Campus Santa Maria, que me sugeriu a especialização e esteve comigo durante todo esse período.

Também, à UFSM por honrar todos os dias seus alunos, professores a aprimorar seus conhecimentos, criando um grande círculo de debates para questões importantes que a universidade precisa e necessita para uma melhora em todos os aspectos que são estudados.

Por fim, gratidão a todos os mestres, professores da infância e da pós-graduação em especial minha orientadora Prof^a. Marilene Gabriel Dalla Corte e coorientadora Prof^a. Gabriela Barichello Mello que estiveram presentes para um melhor andamento da pesquisa e aprimoramento.

A todos os professores/ras que trabalham arduamente na educação e lutam diariamente para uma educação melhor e com mais qualidade.

RESUMO

DESAFIOS À GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS PANDÊMICOS

AUTORA: Paola Graciolli de Camargo
ORIENTADORA: Prof^ª. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte
COORIENTADORA: Prof^ª. Me. Gabriela Barichello Mello

Esta monografia é decorrente dos estudos desenvolvidos no curso de Especialização em Gestão Educacional, junto a linha de pesquisa LP1- Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria. Também, se constitui produção do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas e Gestão Educacional – GESTAR/CNPq/UFSM. Teve como problema de pesquisa: o que versam as produções científicas, desenvolvidas no período de 2020 a 2022, sobre o contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil? Como objetivo geral priorizou compreender o contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil, tendo por base um conjunto de produções científicas do período de 2020 a 2022. No que tange aos objetivos específicos, foram definidos: (i) identificar os aspectos gerais da gestão escolar no Brasil; (ii) mapear nas produções científicas do período de 2020 a 2022 aspectos relacionados a pandemia de Covid-19 e a gestão escolar no Brasil; e (iii) reconhecer nas produções científicas selecionadas alguns desafios apresentados por gestores escolares quanto ao cenário da pandemia Covid-19 no Brasil. Quanto a metodologia de pesquisa, foi realizado um estudo exploratório de abordagem qualitativa, com base em artigos de dossiês e avulsos de periódicos da área da Educação, tendo por base os descritores: educação, gestão escolar e pandemia Covid-19. Os principais resultados direcionam para: preocupações sobre os índices de desempenho educacional; angústias de famílias e estudantes; falta de formação e despreparo na utilização de TICs; desgastes físicos, emocionais e psicológicos; sobrecarga de trabalho na gestão e docência; gestores escolares com dificuldades em organizar estratégias de atendimento aos estudantes com poucas condições financeiras e sem recursos digitais; estudantes com dificuldades em continuar seus estudos, sem acesso ao ambiente virtual, entre outros meios tecnológicos; resistência de gestores e professores em utilizar as tecnologias digitais; conexão à internet como grande empecilho porque muitos estudantes e docentes não conseguiram bom acesso às aulas. A pandemia também serviu de impulso para muitos gestores e docentes no sentido de realizarem cursos de extensão e se atualizar quanto a utilização das TICs, porém muitos tiveram dificuldades no manejo e no acesso aos equipamentos e rede de internet potente. Além disso, a constante preocupação com a exclusão socioeducacional e com o déficit cognitivo dos estudantes considerando o afastamento da escola e a desmotivação para a realização dos estudos.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Pandemia Covid-19. Produção do Conhecimento.

ABSTRACT

CHALLENGES TO SCHOOL MANAGEMENT IN PANDEMIC TIMES

AUTHOR: Paola Graciolli de Camargo
SUPERVISOR: Prof^ª. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte
COSUPERVISOR: Prof^ª. Me. Gabriela Barichello Mello

This monograph is the result of studies developed in the Specialization Course in Educational Management, along the line of research LP1 - Policies and Management of Basic and Higher Education, of the Postgraduate Program in Public Policies and Educational Management, at the Federal University of Santa Maria. Also, it constitutes the production of the Group of Studies and Research in Policies and Educational Management – GESTAR/CNPq/UFSM. It had as a research problem: what are the scientific productions, developed in the period from 2020 to 2022, about the context of school management in the Covid-19 pandemic in Brazil? As a general objective, it prioritized understanding the context of school management in the Covid-19 pandemic in Brazil, based on a set of scientific productions from the period 2020 to 2022. With regard to the specific objectives, the following were defined: (i) to identify the general aspects school management in Brazil; (ii) map aspects related to the Covid-19 pandemic and school management in Brazil in the scientific production from 2020 to 2022; and (iii) recognize in the selected scientific productions some challenges presented by school managers regarding the Covid-19 pandemic scenario in Brazil. As for the research methodology, an exploratory study with a qualitative approach was carried out, based on articles from dossiers and individual journals in the area of Education, based on the descriptors: education, school management and the Covid-19 pandemic. The main results point to: concerns about educational performance indices; anguish of families and students; lack of training and unpreparedness in the use of ICTs; physical, emotional and psychological strain; work overload in management and teaching; school managers with difficulties in organizing service strategies for students with few financial conditions and without digital resources; students with difficulties in continuing their studies, without access to the virtual environment, among other technological means; resistance of managers and teachers to use digital technologies; Internet connection as a major obstacle because many students and teachers did not have good access to classes. The pandemic also served as an impetus for many managers and teachers to take extension courses and update themselves on the use of ICTs, but many had difficulties in managing and accessing equipment and a powerful internet network. In addition, the constant concern with socio-educational exclusion and with the cognitive deficit of students considering the withdrawal from school and lack of motivation to carry out studies.

Keywords: School Management. Covid-19 Pandemic. Knowledge Production.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Ilustração do trajeto metodológico percorrido.....	18
FIGURA 2 -	Etapas da revisão de literatura.....	18
FIGURA 3 -	Mecanismos da Gestão Escolar Democrática.....	23
FIGURA 4 -	Média de dias para o estudo remoto.....	28
FIGURA 5 -	Crítica sobre o Ensino Remoto.....	29
FIGURA 6 -	Desigualdade socioeducacional na Pandemia.....	30

LISTA DE TABELAS

TABELA1- Artigos selecionados para a pesquisa.....	33
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVEA	Ambientes Virtuais de Ensino e Aprendizagem
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
EAD	Educação a Distância
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ERE	Ensino Remoto Emergencial
GESTAR	Grupo de Estudos e Pesquisas: Políticas e Gestão Educacional
GOOGLE	Empresa de Produtos relacionado a Internet que incluem um mecanismo de busca
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade para Todos (Prouni)
REDE	Regime Educacional de Ensino e Aprendizagem
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
PPP	Projeto Político Pedagógico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
3	ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL E A PANDEMIA COVID-19.....	21
3.1	A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO....	21
3.2	O CENÁRIO PANDÊMICO NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA.....	26
3.3	CONTEXTUALIZAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PANDEMIA COVID-19: UM OLHAR NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS.....	32
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43

1 INTRODUÇÃO

O cenário pandêmico da Covid-19, que está acontecendo desde 2020, necessitou adaptações considerando o trabalho realizado na escola, sendo que a gestão escolar precisou se reinventar e, com isso, surgiram desafios e novas articulações no contexto escolar.

Com isso, este trabalho monográfico foi pensado com o objetivo de compreender o contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil, tendo por base um conjunto de produções científicas do período de 2020 a 2022. Desta forma, a justificativa está em analisar as diferentes interveniências e desafios da pandemia Covid-19 quanto à gestão escolar, tendo em vista as implicações e perspectivas para a manutenção da qualidade na escola pública.

Por exemplo, a evasão escolar tornou-se um desafio aos gestores escolares considerando que os estudantes nesse período pandêmico estiveram afastados da escola. De acordo com Nascimento e Silva (2020, p.280):

A juventude, além de ter tido o processo educacional interrompido, sobretudo, com o isolamento social forçado, há os riscos deles abandonarem a escola por precisarem trabalhar para sobreviver. Esses fatores influenciam fortemente suas vidas e o emocional, pensando suas perspectivas de futuro.

Nesse sentido, pensando a produção de um estudo monográfico em tempos pandêmicos, passei a compreender que desafios são constantes e cotidianos e que é necessário estar aberto a novas configurações na profissão professor e, também, no cotidiano da gestão escolar.

Para contar um pouco da minha história, escolhi um recorte a partir de minha vontade de ser professora que começa desde criança na Educação Básica, onde realizei meus estudos na Escola Municipal de Ensino Fundamental João Hundertmark localizada no distrito de Boca do Monte, Santa Maria-RS. Sempre gostei de brincadeiras como toda criança, tinha prazer em realizar as atividades que me eram propostas, principalmente na Educação Física na qual achava o máximo as atividades lúdicas pois sentia uma disposição inexplicável durante todo o dia.

Por se tratar de uma escola do interior, a Educação Física tinha muita importância e era vista com alegria pelos demais professores, faziam questão de realizar um trabalho conjunto com as demais disciplinas, investindo em práticas mais dinâmicas e que envolviam o movimento e a interação entre as crianças, para além do ambiente de sala de aula. Por exemplo, o pátio era um local perfeito para as crianças aprenderem com vontade o que era ensinado, com isso, obter boas notas e um aprendizado dinâmico e envolvente.

Com o passar dos anos, a vontade de ser professora começou a florescer, pois eu estava indo para outra fase da minha escolaridade (Ensino Médio), no Colégio Estadual Tancredo

Neves. Porém, quando precisei trocar de escola devido a não ter o Ensino Médio na escola do interior, precisei estudar na escola da “cidade” e sabia que não seria a mesma coisa, mas minha expectativa era de poder ter boas experiências e continuar o processo de escolarização.

O “ser professora” continuou me chamando atenção e quando concluí o Ensino Médio pensei em cursar algo relacionado a Fisioterapia ou Educação Física. Diante das possibilidades, realizei o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e com a minha nota consegui uma bolsa de estudos pelo Programa Universidade para Todos (Prouni) do Ministério da Educação; optei então por cursar Educação Física na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) no período de 2016 a 2019 quando concluí o curso. Sempre sonhei estudar na referida Universidade considerando a proximidade com a localidade onde resido e por já conhecer a instituição.

Algumas pessoas questionavam a escolha de ser professora, com tantas dificuldades enfrentadas e desafios; mas sabendo que não seria fácil, optei por seguir minha trajetória e buscar o que acreditava. Conforme o decorrer do curso, vi que precisava me qualificar e aproveitar todas as oportunidades que o curso de graduação e a Universidade me permitisse, com isso, participei de atividades de iniciação científica, projetos entre outras atividades acadêmicas significativas para a minha formação inicial, monitoria de disciplinas, bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), estágio não obrigatório na Educação Especial, estágios obrigatórios nas escolas João Hundertmark, Tancredo Neves e Olavo Bilac.

Essas experiências contribuíram para a percepção de que estava no caminho certo e, quando concluí a graduação, a professora Silvana Zancan formada pela ULBRA-Santa Maria, e professora dos cursos de Pedagogia, Música e Educação Física da UFSM, me orientou sobre a possibilidade de seguir com uma formação qualificada. Então, resolvi me inscrever na seleção para o curso de Especialização em Gestão Educacional na UFSM, sendo aprovada no ano de 2019 e iniciando uma nova caminhada, agora na pós-graduação *lato sensu*. Um curso de especialização totalmente presencial na UFSM e com professores qualificados e experiência na área de concentração em políticas públicas e gestão educacional.

Com o curso de especialização quase começando, em março de 2020, se agravou a pandemia Covid-19, ocasionando o fechamento de espaços públicos e definida a não aglomeração de pessoas, sendo o caso, das escolas e universidades. Na UFSM não foi diferente e, nesse sentido, para não perder o ano letivo, foram estabelecidas regulamentações para o ensino remoto no contexto da pandemia Covid-19. Nesse período a pandemia gerou um sentimento de insegurança, afetando a todos, e com as várias situações adversas foi necessário reestruturar e repensar as práticas e rotinas da nossa vida e, também de gestão, os processos

formativos nas instituições de Educação Básica e Superior entre outras, incluindo a mudança de muitas práticas da nossa vida e rotina diária, também, adiar alguns planos.

Nessa direção, recursos digitais que antes não eram tão utilizados nas práticas pedagógicas, passaram a se tornar elementares e fundamentais, como por exemplo o uso da internet, celulares, computadores, programas *on-line* de edição de textos e imagens, bem como de realização de aulas, reuniões de trabalho e defesas de trabalhos de graduação e pós-graduação. As salas de aula virtuais, via *zoom* e *google meet* é um exemplo, assim como os ambientes virtuais de ensino e aprendizagem (AVEA) citando o Moodle, foram fundamentais durante este período.

Na UFSM, o Regime de Exercícios Domiciliares Especiais (REDE) foi criado, tendo por base a Resolução n. 024 de 11 de agosto de 2020, regulando o regime domiciliar e outras disposições durante a suspensão das atividades acadêmicas presenciais devido a pandemia Covid-19.

Assim sendo, construiu-se um espírito de cooperação global que uniu esforços no mundo todo, sem se preocupar com retorno financeiro, em que passaram a ser disponibilizados gratuitamente ambientes virtuais para que as pessoas acessassem e realizassem suas atividades profissionais e formativas, bem como se comunicassem considerando seus vários interesses, minimizando as dificuldades de interlocução, tempo e espaço entre familiares, profissionais, estudantes e professores, entre outros, também diminuindo índices de depressão e o sentimento de solidão que vem acompanhada de baixa autoestima.

A pandemia de Covid-19 foi decretada em 11 de março de 2020 e os hospitais começaram a superlotar; com falta de respiradores, entre outros equipamentos, leitos de UTI, conhecimento sobre a letalidade do vírus e a falta de pessoal especializado na área da saúde, além, é claro, o pouco investimento em políticas públicas voltadas para o enfrentamento da pandemia, a situação foi se agravando. Tendo em vista a rapidez de disseminação do vírus, foi necessário que apenas serviços essenciais permanecessem sendo ofertados. A doença era desconhecida e não havia um tratamento específico; além disso o cenário social e a crise sociopolítica e sanitária no mundo, neste misto de acontecimentos, emergiram muitos desafios e possibilidades. A exemplo disso, podemos destacar a falta de convívio social que afetou o desenvolvimento cognitivo, afetivo e psicossocial das crianças, sendo que os processos de ensino e de aprendizagem foram diretamente prejudicados. Ocorre que além das dificuldades já mencionadas entre outras, em meio a pandemia, surgiram várias estratégias de gestão do tempo, dos espaços, do trabalho e das relações institucionais e entre as pessoas.

Dessa forma, fomos expostos a um vírus que não escolhe vítimas, mas as pessoas mais vulneráveis, sendo em sua grande maioria com um histórico de saúde fragilizado e que necessitava de um acompanhamento, atacando onde cada um/a estava carecendo de mais cuidados.

Nesse período, encontramos dados expressivos segundo a Agência Nacional de Educação (2021) sobre a quantidade de alunos fora da escola. Antes do cenário pandêmico totalizava 1,1 milhão de crianças e adolescentes, e com o surgimento da pandemia os indicadores subiram para 5 milhões. Tais índices precisaram ser analisados, visto que, pelas desigualdades sociais e por questões escolares e de exclusão, muitos pais entre outros familiares não tinham formação básica e nem condições de ajudar seus filhos quanto às atividades e estudos escolares.

O trabalho e o ensino remoto ganharam uma importância muito grande, e acabamos vivenciando um diferente modelo de educação. No entanto, nem todos tiveram as mesmas condições de acesso e de participação nas aulas remotas pela falta de equipamentos e internet, bem como assessoria da família. Uma realidade dicotômica e de desigualdade socioeducacional no país! Nesse cenário conflitante a gestão escolar foi desafiada a se reinventar e a pensar em estratégias de busca ativa, de acolhida, de acesso e permanência das crianças e jovens que não estavam acompanhando as aulas.

Assim sendo, esta pesquisa integra as competências de estudos da linha de pesquisa 1 (LP1) “Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior” do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Centro de Educação da UFSM, tendo como justificativa reconhecer e analisar as diferentes interveniências e desafios da pandemia Covid-19 nos processos de gestão escolar, para a manutenção da qualidade na escola pública.

Também, esta pesquisa suscita das experiências e debates do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional - Gestar/CNPq que, mesmo de forma remota e *on-line*, foi desenvolvendo suas atividades ao longo da pandemia e possibilitando um diálogo acerca dos desafios e influências deste período tão difícil e controverso no mundo inteiro. No Gestar, compartilhamos nossas dúvidas e anseios com os colegas também em fase de escrita das suas pesquisas em meio a uma pandemia.

Para tanto, este trabalho possui o seguinte **problema de pesquisa**: o que versam as produções científicas, desenvolvidas no período de 2020 a 2022, sobre o contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil?

Logo, o que se prioriza investigar é o contexto da gestão escolar em inter-relação com a pandemia Covid-19 e, nesta direção, foi delineado o **objetivo geral**: compreender o contexto

da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil, tendo por base um conjunto de produções científicas do período de 2020 a 2022. E por **objetivos específicos** foram definidos: (i) identificar os aspectos gerais da gestão escolar no Brasil; (ii) mapear nas produções científicas do período de 2020 a 2022 aspectos relacionados a pandemia de Covid-19 e a gestão escolar no Brasil; e (iii) reconhecer nas produções científicas selecionadas alguns desafios apresentados por gestores escolares quanto ao cenário da pandemia Covid-19 no Brasil.

O delineamento dos objetivos contribui para a compreensão do conjunto de elementos conceituais e práticos quanto ao contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19, bem como para a reflexão acerca das novas formas de trabalho neste cenário desafiador no Brasil. Assim sendo, a importância de reconhecer o trabalho da gestão escolar neste cenário é necessária, tendo em vista a atuação e os impactos destas ações para a Educação Básica. Compreender a diversidade e fatores que interferem na organização da escola é um desafio para os gestores, sendo, de um lado, uma multiplicidade de competências, e de outro, um rol constante das situações que requerem novos desafios, desdobramentos e posturas diferenciadas aos gestores.

Esta temática tem relevância social, acadêmica e pessoal, seja pela possibilidade de notabilizar aspectos que poderão contribuir para a qualificação e potencialização da gestão escolar, ou pelo mais importante motivo que é o de reconhecer os contextos que a escola pública brasileira está inserida para, então, pensar formas de desenvolver um trabalho coletivo e de qualidade por parte da equipe gestora a partir de uma perspectiva pandêmica ou pós-pandêmica.

Para corresponder ao proposto neste estudo monográfico, a organização em capítulos está sistematizada da seguinte forma: nesta introdução está presente a justificativa da pesquisa e, também, elencados o problema, os objetivos geral e específicos, bem como uma breve trajetória das experiências da pesquisadora e suas motivações com a temática de pesquisa.

O capítulo 2 enfatiza os aspectos metodológicos escolhidos, bem como os procedimentos para a escolha do banco de dados e seleção do referencial utilizado na revisão bibliográfica deste estudo. Também, estão presentes as estratégias utilizadas como filtros de refinamento, critérios de elegibilidade, entre outros, para chegar ao estudo desenvolvido.

O capítulo 3 se refere a aspectos gerais da gestão escolar no Brasil e, também, é decorrente do estudo exploratório de produções científicas acerca da gestão escolar e a pandemia Covid-19. Neste capítulo, são encontrados os subcapítulos intitulados: “A gestão escolar democrática: um estudo introdutório”, com vistas a apresentar uma síntese de principais documentos legais e normativos da gestão escolar, conceitos teóricos e formativos da temática; “O cenário pandêmico na Educação Brasileira” que apresenta um panorama acerca da pandemia Covid-19 e como tem afetado a educação brasileira; por fim, “Contextualização e desafios da

gestão escolar na pandemia Covid-19: um olhar nas produções científicas” que abarca um breve estudo exploratório de principais produções científicas do período de 2020 a 2022.

Nas considerações finais são retomados os principais achados da pesquisa à luz do problema e objetivos. As referências presentes no final deste trabalho, estão dispostas para fins de registro e organização dos estudos, assim como pesquisas científicas que foram utilizadas para embasamento e fundamentação.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com o problema desta pesquisa, optou-se pela abordagem de cunho qualitativo, uma vez que este estudo monográfico não se apoia em dados e informações estatísticas e quantitativas. Isto não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual pautada em produções científicas decorrentes de outras pesquisas acadêmicas que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa, com base em Creswell (2007), constitui-se num meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem de dados tipicamente coletados na empiria e no ambiente do participante, sendo que a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significantes socioeducacionais no caso desta pesquisa.

Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2007).

Minayo (2001), apresenta como foco da pesquisa qualitativa a necessidade de responder a particularidades, se preocupando com as ciências sociais, em um nível de realidade na qual não podemos quantificar, focando em um contexto de significações, motivos, valores, atitudes entre outros, correspondendo assim, a um espaço profundo das relações e dos processos que não se reduz a operacionalização de variáveis. Nesse sentido, e tendo a temática emergente de pesquisa, torna-se importante realizar estudos que explorem as inter-relações gestão escolar e pandemia Covid-19.

Cabe salientar que as pesquisas, prioritariamente, possuem sua base em estudos bibliográficos, justamente porque sempre estarão fundadas em revisão literária que balizam os processos investigativos, valendo-se de produções científicas já publicadas. Assim, primordialmente, este estudo configura-se numa revisão bibliográfica que, segundo Lima (2004), o principal objetivo é levantar hipóteses acerca do problema evidenciado, aprimorando as ideias, fundamentando o tema em questão e desenvolvendo-o com base numa análise pautada em vários autores. Além disso, pesquisou-se a legislação pertinente, o que permitiu construir o referencial teórico sobre saberes normativos já produzidos em relação à temática pesquisada, dando visibilidade aos principais conceitos discutidos.

De acordo com Gil (1994, p. 71), esse tipo de pesquisa exploratória “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para o autor, as pesquisas ou estudos exploratórios “[...] tem a intenção de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27). E este tipo de estudo é desenvolvido com a finalidade de possibilitar ao pesquisador uma visão geral acerca de determinada realidade.

Em síntese, nesta monografia optou-se por um estudo exploratório em periódicos que publicaram Dossiês sobre a pandemia Covid 19, sendo realizada em um primeiro momento uma pesquisa nos bancos de dados que enfatizam o contexto da escola pública e os gestores educacionais, a partir da compreensão dos fatores históricos, sociais e culturais que implicam na sua constituição humana, de modo a identificar os significados das ações por ele desenvolvidas (VYGOSTKI, 1991). Assim, o estudo teve como fonte de pesquisa artigos publicados em revistas eletrônicas revisadas e qualificadas.

Fonseca (2002) corrobora afirmando que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já publicadas por meios impressos e/ou eletrônicos, como livros, artigos científicos, dossiês, páginas de *web* sites, entre outros. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Ademais, considera-se o papel do gestor primordial, nos processos de gestão escolar, pois é elementar para o bom andamento da cultura organizacional da escola, não só com seu conhecimento teórico e experiências, mas, também, com a sua práxis. Autores como Marx e Engels (2004) trazem o significado e *práxis* como a relação dialética entre homem e natureza, na qual o homem, ao transformar a natureza com seu trabalho, transforma a si mesmo (Idem, 1994, p. 14). Com isso, o gestor também se constitui num sujeito que ao realizar seu trabalho busca de maneira colaborativa com integrantes da comunidade escolar diferentes possibilidades de suprir os desafios que ocorrem na escola, entre eles os decorrentes da pandemia.

Para visualização das escolhas e principais procedimentos desta pesquisa exploratória, na Figura 1 está disposto o desenho metodológico.

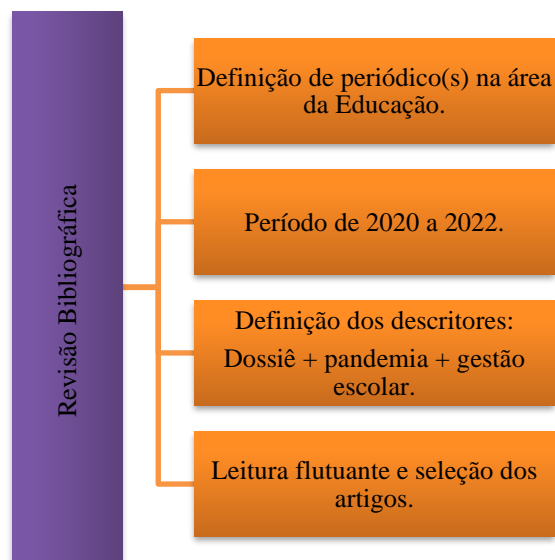
Figura 1 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Com base nas escolhas apresentadas na Figura 1, a pesquisa foi composta por etapas, conforme retrata a Figura 2.

Figura 2 - Etapas da revisão de literatura



Fonte: Elaborada pela autora.

A primeira etapa foi a definição de periódico na área da Educação, no período de 2020 a 2022, em seguida a localização das bases de dados com a definição de onde seria realizada a busca. Por tratar de um tema emergente optou-se por localizar dossiês de revistas com a

temática da gestão escolar e pandemia, utilizando-se do site *Google* como ferramenta de busca dos artigos.

Na etapa subsequente foi utilizada a caixa de pesquisa do site <*www.google.com*> e os descritores dossiê + pandemia + gestão com a utilização do + como operador booleano. A pesquisa via *Google* inicialmente localiza os artigos, então foi necessário acessar os dossiês indicados no *Google* para localizar no periódico o sumário e qual era o dossiê e sua proposta.

A próxima etapa consistiu na localização das produções científicas (artigos) contendo pesquisas relacionadas a este estudo no escopo dos dossiês escolhidos. Após a localização dos artigos realizou-se uma leitura preliminar, intitulada de “leitura flutuante”, para critério de elegibilidade, a fim de selecionar os textos/artigos que possuíam relação com os propósitos desta pesquisa, conforme demonstra a Figura 2.

Constatou-se que há poucos dossiês já publicados com a temática, e que em sua maioria tratam sobre estratégias de ensino remoto (no formato *on-line*), desafios docentes, entre outros aspectos que não a gestão escolar e a pandemia. Desta forma, para uma busca completa, optou-se por estender a pesquisa para além dos dossiês, procurando também artigos publicados em periódicos da área da Educação que tinham discussões sobre a gestão e a pandemia Covid-19. Assim, utilizou-se a busca simples na caixa de texto do *Google*, com os termos já mencionados, realizando uma nova busca em que foram encontrados mais cinco artigos.

Destaca-se que o contexto de pesquisa delimitado para este estudo se constitui num cenário recente e emergente; as produções científicas selecionadas são referentes ao período de 2020 a 2022, recorte de tempo em que iniciou a pandemia Covid-19 até a presente data, com suas implicações e impactos já evidenciados.

Segundo Morosini (2014, p. 386), utilizando-se dos estudos da Rede Sulbrasileira de Pesquisadores em Educação Superior (RIES, 2013), os contextos emergentes “[...] são configurações em construção [...] observadas em sociedades contemporâneas que convivem em tensão com concepções pré-existentes, refletoras de tendências históricas”. Os contextos emergentes também se referem “[...] as interpelações externas às instituições educativas, provocadas por políticas, movimentos sociais e culturais” (CUNHA, 2018, p. 131), ocasionando em “[...] novos ambientes educativos, novas práticas pedagógicas e inovações educacionais” (DALLA CORTE, 2017, p. 358).

Nesse sentido, buscou-se reconhecer, descrever e realizar uma breve análise acerca do fenômeno estudado, aprofundando conhecimentos referentes a contextos emergentes em contexto pandêmico, a fim de evidenciar os impactos sociais na gestão escolar no Brasil. Desta forma, buscou-se analisar as produções científicas existentes sobre gestão escolar no período

da pandemia Covid-19 no Brasil, bem como os desafios e perspectivas que foram atribuídos pelos pesquisadores junto as produções científicas selecionadas nos anos de 2020 a 2022.

3 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL E A PANDEMIA COVID-19

Este capítulo tem por objetivo discutir e relacionar os aspectos mais gerais da gestão escolar e sua inter-relação com a pandemia Covid-19, tendo em sua formação três subcapítulos que fundamentam esta abordagem temática, com base em um estudo exploratório e revisão de literatura. De maneira geral, são identificados os aspectos introdutórios da gestão escolar no Brasil. Também, é situada a pandemia Covid-19, bem como são apresentados dados decorrentes do estudo exploratório no rol de produções científicas (dossiês e artigos avulsos em periódicos) acerca do contexto da gestão escolar e desafios na pandemia.

3.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO INTRODUTÓRIO

Este subcapítulo traz em seu bojo uma breve contextualização acerca dos conceitos, princípios e mecanismos que fundamentam a gestão escolar democrática no Brasil, tomando como base documentos legais relacionados a Constituição Federal de 1988 (CF) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), Lei nº 9.394/96. Para além, e considerando os pressupostos teórico-metodológicos da pesquisa de cunho exploratório, na perspectiva da revisão de literatura apresenta-se os estudos de pesquisadores acerca da temática da gestão escolar.

A atual conjuntura da educação no Brasil leva a refletir sobre diversos pontos, são inúmeros os obstáculos implicados nas instituições, como qualidade da educação, políticas educacionais, administração e organização escolar, e segundo Moraes e Dalla Corte, as instituições, a legislação possuem a autonomia para constituir espaços de democratização nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira e, conseqüentemente, aprimorar os processos educacionais de maneira compartilhada, colaborativa e participativa.

Segundo Moraes e Dalla Corte (2021) o conceito de gestão escolar efetivou seu espaço na sociedade após a aprovação da Constituição Federal de 1988, que dispõe no Art. 206 sobre a “Gestão Democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). A partir daí, surge na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, Art. 14, de forma mais específica, a Gestão Democrática como um dos seus princípios, sugerindo que se dê por meio de trabalho coletivo e participativo nos contextos da gestão educacional e escolar (BRASIL, 1996).

A gestão escolar, para além de organizar a instituição escolar, também pode se configurar ferramenta de autonomia e democracia, pois corresponde ao processo de gerir a

dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo. (LUCK, 2006, p. 35-36)

Ao pesquisar acerca da gestão escolar, é necessário que se estabeleça um conceito sobre quais autores que fundamentam esta perspectiva, uma vez que, a palavra gestão e o conceito desta, podem estar amparados e relacionados à administração de empresas. E, nesta direção, para Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. Para isso, utilizaremos no decorrer deste estudo o termo de “gestão escolar”, que está relacionado ao conceito de democratização, tendo por base princípios como coletividade no processo de organização e funcionamento da escola, autonomia, transparência e descentralização do poder.

Nesse sentido temos a gestão democrática importante para os processos considerando a participação dos envolvidos sobre o trabalho da gestão escolar observando as formas de como o grupo escolar direciona seus objetivos em busca ao desenvolvimento dos sistemas/redes de ensino e demais instituições. A participação implica processos de organização e gestão, procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação das atividades, a cobrança das responsabilidades. Ou seja, para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNEO, 2008, p. 105).

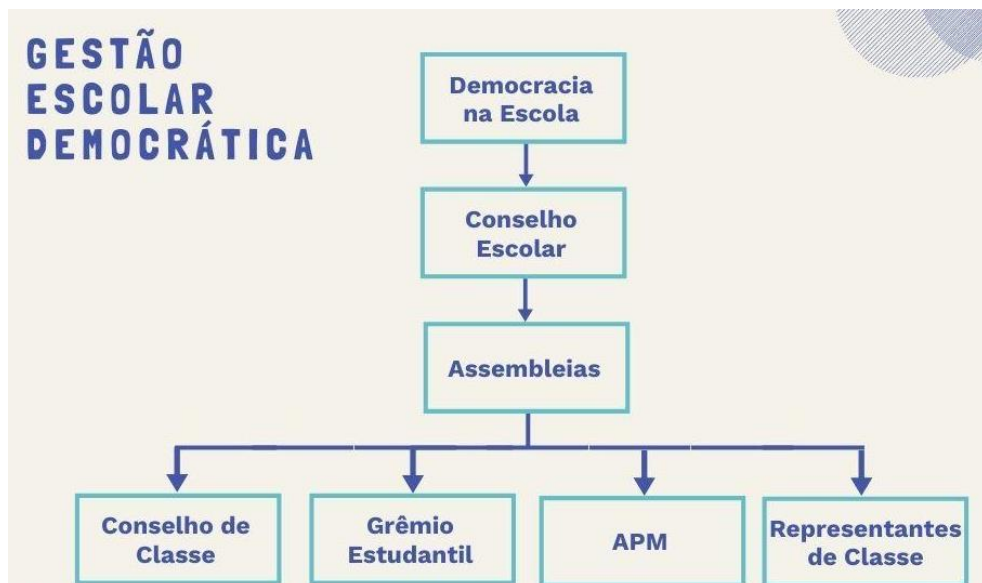
Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gestar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas. Libâneo (2007) utiliza o termo gestão escolar, e trabalha com a concepção sociocrítica, entendendo que a gestão escolar é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “[...] considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico as formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Para Libâneo (2007, p. 234) o entendimento da gestão escolar como um sistema que agrega pessoas é fundamental considerar o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico nas formas democráticas de tomada de decisões, como por exemplo conselhos, grêmios estudantis e associação de pais e

mestres. Nesse mesmo caminho também se encontra o conceito de gestão escolar definido por Lück (2009) que é um processo pelo qual se mobiliza o talento humano, coordenadamente organizado de modo que as pessoas em equipe possam promover os resultados desejados. O conceito de gestão, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva, sendo assim quem faz gestão são todos os segmentos da escola, como uma engrenagem em que todos participam e colaboram (LUCK, 1996, p. 21).

Na Figura 3, são abordados alguns mecanismos de democratização da gestão escolar pelo viés da participação.

Figura 3 – Mecanismos da gestão escolar democrática



Fonte: Tutor Mundi: Gestão Escolar. Disponível em: <https://tutormundi.com/blog/gestao-escolar-democratica/>

Com essas representações a gestão escolar pode se concretizar pelo viés democrático de participação, na perspectiva que é indispensável o trabalho em equipe para obtenção de bons resultados, necessitando do diálogo, trabalho compartilhado e colaborativo, com vistas a resolver questões novas que possam surgir, como o caso da pandemia Covid-19. Destaca-se a importância desses grupos, uma vez que os segmentos podem partir da realidade do grupo, ver quais suas preocupações e pensar estratégias e ações a partir das próprias demandas e emergências, com um enfoque novo, buscando estabelecer uma interação, procurando localizar qual o “ponto de contato” com o grupo (VASCONCELLOS, 2007).

Todavia, a gestão precisa buscar meios para a participação de outros sujeitos fora da escola nos processos de tomada de decisão de diferentes aspectos que concerne o cenário escolar como um todo, de modo a buscar estratégias de aproximação, como encontros, reuniões, rodas de conversa, que sejam pensados e organizados pela instituição, com o intuito de aproximar pais, responsáveis, alunos e demais profissionais da escola, para congregar tais sujeitos no âmbito escolar.

Destaca-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), Lei nº 9.394/96, no Art. 3º, que a gestão é concebida como “[...] gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Também, encontra-se o princípio de participação no Art. 14 da LDBN/96:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

A gestão democrática, expressa na Constituição Federal de 1988 e na LDBN de 1996, torna-se viável se forem priorizados e desenvolvidos tais princípios na base dos sistemas de ensino que são as escolas de educação básica. “Gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases” (VIEIRA, 2007, p. 63).

A gestão democrática se efetiva pelo entrosamento, articulação de ideias e coletividade de professores, entre outros servidores, estudantes e pais priorizando tomada de decisões conjuntas, no sentido de refletir e colocar em ação de maneira colaborativa cooperativa, participativa com responsabilidade e flexibilidade as prioridades importantes para a escola.

Lück (2009), enfoca que a participação consiste numa expressão de responsabilidade social intrínseca à expressão da democracia. Conforme a referida autora, a gestão democrática é um processo que cria condições e estabelece as orientações indispensáveis a fim de que os membros de uma coletividade assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Dessa forma, reafirma a importância dos pais e responsáveis sendo indispensável para um bom andamento escolar, melhorando o desempenho da escola e dos estudantes com uma gestão democrática.

Os mecanismos da gestão e a sua compreensão trarão subsídios para “[...]superar a limitação da fragmentação e da contextualização e construir, pela ótica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes” (LÜCK, 2006, p. 43). Sendo que os desafios da gestão democrática são muitos, mas compreendendo seu significado e enfrentando as dificuldades e problematizando a colaboração do grupo, os contextos escolares poderão se modificar e a gestão acontecerá de forma mais compartilhada.

Sobremaneira, a gestão democrática requer mudança de mentalidade, ou seja, deixar de lado percepções de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado, e priorizá-la como uma conquista da comunidade e um bem coletivo de qualidade. A gestão democrática potencializa na comunidade da escola a possibilidade de atuação como cogestores e não apenas como usuários e fiscalizadores e, menos ainda, como meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais e mães, estudantes, professores e demais servidores assumem em sua parcela de responsabilidade pela cultura organizacional e implementação do projeto político-pedagógico da escola.

Gadotti e Romão (1997) sinalizam que a gestão democrática envolve atitude e método. A atitude democrática, que busca a participação e a transparência, é essencial, mas não suficiente. Precisa de métodos democráticos, de efetivo exercício de participação e autonomia. Para Paro (2000) a escola não é uma empresa que cumpre metas para alcançar seus objetivos, pois precisa, conviver com a subjetividade do outro, constituindo-se um espaço de construção histórica e coletiva, colocando-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas a exemplo do que se predispõe a LDBN nº 9.394/96, artigo 14, inciso II, que se refere “[...] a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

Corroborando com a participação escolar, definida na LDBN/96, o Plano Nacional de Educação (PNE) tem como ênfase a "escola com foco no aluno". Nesse processo, a mesma é considerada a responsável pela melhoria da qualidade de ensino, e o projeto visa modernizar a gestão e fortalecer a autonomia da escola, segundo um processo de planejamento estratégico coordenado pela liderança da escola e elaborado de maneira participativa. A vista disso, as 20 metas do PNE/2014 visam as adaptações necessárias na escola considerando uma gestão de qualidade até 2024. O PNE, lei nº 13.005/2014, foi aprovado em 24 de junho de 2014, e estabelece metas para o período de 2014 a 2024 quanto a democratização da Educação brasileira.

Nessa direção, destaca-se duas estratégias da meta 19 do PNE/2014. A estratégia 19.1 que prioriza o repasse de recursos voluntárias da União na área da Educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. A estratégia 19.8, que trata especificamente sobre a escolha de gestores escolares, propondo a realização de prova nacional específica, subsidiando critérios objetivos para o provimento dos cargos de gestores de escola.

Um Plano que tem como metas o princípio da gestão democrática normatizado na CF/88 e na LDBN/96, considerando que o envolvimento dos profissionais da escola constitui-se fundamental para democratizar os espaços de gestão, a exemplo da construção participativa do projeto político-pedagógico. Nessa direção, para a efetivação da meta 19 do PNE é indispensável que seja priorizada a autonomia política, pedagógica e financeira no contexto escolar. Com isso, podemos entender a meta de democratização como sendo importante para os municípios, considerando a necessidade de priorizarem princípios de autonomia, participação, transparência e descentralização do poder na construção e concretização das políticas públicas.

Destacamos que o processo de democratização da educação não acontece somente com a construção de participação da comunidade; a democracia é potencializada com a participação da comunidade escolar, porém esta participação precisa ser comprometida e protagonista no processo de pensar e executar ações compartilhadas e coletivas, a exemplo: existência de órgãos colegiados, construção e consecução do projeto político pedagógico (PPP) escolar, autonomia financeira, escolha democrática dos gestores, entre outros aspectos que contribuem para a descentralização do poder, o desenvolvimento de ações compartilhadas, coletivas, equitativas e transparentes.

3.2 O CENÁRIO PANDÊMICO NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Este subcapítulo aborda o cenário pandêmico na educação brasileira iniciado no final de 2019 pelo Covid-19 e permanecendo até 2022.

Segundo dados e informações da Organização Mundial de Saúde (OMS), foram afetadas diversas áreas sociais, entre elas a saúde, o trabalho, o lazer, a educação, entre outras. Foram dias de tensão para todos, já que os indicadores de pessoas com a doença subiam rapidamente, não podendo ter o controle da situação sanitária em todo o mundo.

Em vista disso, a pandemia trouxe um dado preocupante mencionado no *site* Terra quanto às redes públicas de ensino no Brasil, em 2020, permaneceram em média 178 dias sem aulas presenciais devido a pandemia de Covid-19. Ou seja, a rede pública foi a que mais sofreu devido as baixas condições dos pais e muitos serem a população mais carente.

A pandemia da Covid-19 pelo coronavírus (SARS-CoV-2) se apresentou como um dos maiores desafios sanitários em escala global do século XXI, tratando-se de uma enfermidade epidêmica amplamente disseminada. Partimos do pressuposto de que epidemia se dissemina por toda uma região; extensão de uma epidemia a todo um continente ou a todo o globo terrestre e, nesse sentido, os desafios postos em relevo não são apenas sanitários, uma vez que se constituem socioeconômicos, políticos, culturais, éticos, científicos, sobremaneira agravados pelas desigualdades estruturais e iniquidades entre países, regiões e populações.

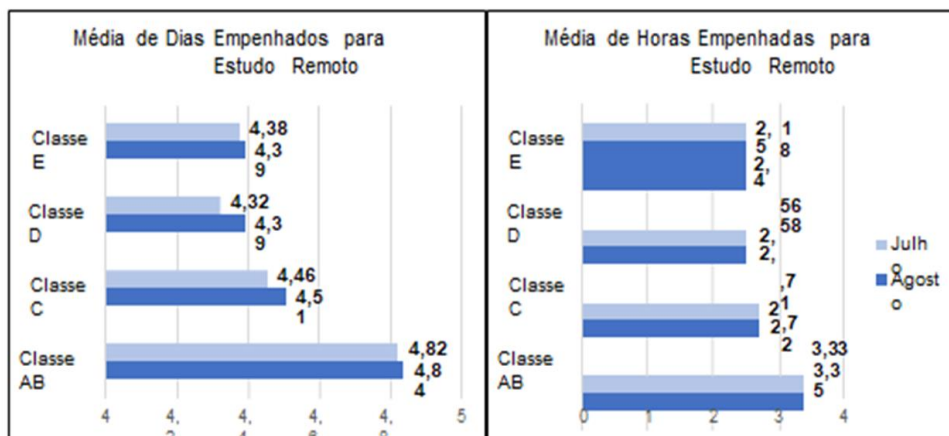
Registrados inicialmente na cidade chinesa de Wuhan, em dezembro de 2019, os casos de contágio pelo Covid-19 começaram a se espalhar rapidamente pelo mundo, a partir do continente asiático, ganhando status de pandemia ao alcançar os demais continentes ainda no início de 2020.

No Brasil, a confirmação do primeiro caso de contaminação por Covid-19 aconteceu em 26 de fevereiro de 2020. Menos de um mês depois da confirmação do primeiro caso, em 12 de março, foi registrada no país a primeira morte e, a partir daí, estados e municípios, seguindo recomendações de órgãos e especialistas nacionais e internacionais fizeram adoção de isolamento social como medida para desacelerar a taxa de contágio e evitar o colapso do sistema de saúde. Nessa direção, deram início às ações de suspensão de atividades e serviços tidos como não essenciais, com o fechamento de parte do comércio – bares, restaurantes, shoppings, igrejas e espaços religiosos, parques, praias, bem como a redução da oferta de transporte aeroviário, rodoviário e afins, numa lista que se estendeu a todos os locais e/ou espaços que pudessem, de algum modo, concentrar aglomeração de pessoas dada a rapidez com a qual o vírus se espalhava e a então inexistência, de medicamentos ou vacinas específicos que se mostrassem eficazes em contê-lo.

Para conter o avanço da pandemia Covid-19, aulas presenciais na Educação Básica e Superior foram suspensas, sendo aprovada pelo Governo Federal a Medida Provisória n. 934, de 01 de abril de 2020, que estabeleceu normas excepcionais sobre o ano letivo na Educação Básica e no Ensino Superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública. Desse modo, ficou permitido que as aulas da educação infantil até o ensino médio na rede pública e privada fossem ofertadas remotamente via internet.

De acordo com o site “G1” da Globo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), relatou que a pandemia Covid-19 acometeu os estudos de mais de 1,5 bilhão de estudantes em diversos países, totalizando cerca de 91% de estudantes no mundo. Ressalta que os alunos mais pobres (Classe E), entre 6 e 15 anos, são os que menos frequentaram a escola (93,7%); os que menos receberam atividades escolares totalizaram 77%; os que menos se dedicaram as atividades escolares totalizam 4,39 dias, em média; e os que menos horas dedicaram aos estudos de casa totalizam 2,48 horas. Os alunos mais ricos (Classe A e B) registraram maior taxa de matrícula (98,6%) e, também, maior média de dias dedicados as atividades escolares totalizando 4,84 horas e 3,35 horas dedicadas ao estudo remoto durante a pandemia. O mesmo padrão se repete para alunos de 16 e 17 anos das classes E, A e B, conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4 – Média de dias para o estudo remoto



Fonte: FGV Social com base nos microdados da PNAD COVID/IBGE de Julho e Agosto de 2020

Fonte: FGV social com base nos microdados da PNAD COVID/IBGE, de Julho e Agosto de 2020.

Em sua mais recente obra “A Cruel Pedagogia do Vírus”, Boaventura de Sousa Santos menciona que “[...] qualquer quarentena é sempre discriminatória, mais difícil para uns grupos sociais do que para outros é impossível para um vasto grupo de cuidadores, cuja missão é tornar possível a quarentena ao conjunto da população” (SANTOS, 2020, s/p). É possível transpor este cenário para a educação, em que algumas mazelas brasileiras, como a desigualdade social se evidenciaram ainda mais, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 – Crítica sobre o Ensino Remoto



Fonte: <https://www.ufsm.br/midias/experimental/integra/2021/01/22/impactos-da-pandemia-na-educacao-brasileira-de-jovens-e-adultos/>

A Figura 5 traz uma importante reflexão, corroborando com o que Santos (2020) afirma, pois a pandemia trouxe ainda mais dificuldades para a classe baixa, considerando que a população com menor condição financeira é a que mais sofre os impactos tanto na saúde quanto na educação, o que é possível para alguns, para o povo mais vulnerável é um sonho por questões particulares, higiênicas, sociais e em especial econômicas; ou seja, a educação a distância mediada pelo ensino remoto tornou-se uma ficção para muitos estudantes brasileiros, distanciando-os ainda mais da escola básica.

No livro intitulado “É hora de mudarmos de via: as lições do coronavírus”, o autor Edgar Morin (2021) apresenta 15 lições que refletem sobre o déficit do governo, como nas áreas científicas e sociais, também sobre as pessoas, que se tornaram mais solidárias com as outras durante a pandemia, cita também o desafio da democracia que faz parte do déficit do governo, que pudemos presenciar com tudo que foi vivenciado na pandemia e, também, alerta para o pós-coronavírus ou pós-pandemia que é tão preocupante quanto a própria crise vivenciada por todos, em que considera implicações e impactos nas diferentes áreas, econômica, social, política e também na educação.

Segundo Morin (2021), 290,5 milhões de estudantes no mundo todo ficaram sem aula durante a pandemia. Esse número foi muito impactante quando se pensa em vários alunos que tiveram que se adaptar para poder vivenciar o meio virtual como sala de aula, implicando a falta de recursos tecnológicos para muitas famílias.

Muitas problemáticas se evidenciaram, principalmente a desigualdade de condições de acesso online as aulas, de apoio pedagógico aos estudos diários, acesso a rede de internet, materiais e recursos tecnológicos, entre outros. Em sua maioria, na realidade brasileira, muitos alunos tiveram que ficar sem aulas *on-line* por falta de internet e computadores ou, até mesmo, com dificuldades no sinal de rede, ou tendo que dividir aparelhos com os demais integrantes da família, muitas vezes sem recursos para auxiliar no processo de aprendizagem, conforme demonstrada a disparidade socioeducacional na Figura 6.

Figura 6 - Desigualdade socioeducacional na pandemia



Fonte: ANPED, por Lézio Júnior Disponível em: <https://www.anped.org.br/news/pesquisa-com-1476-estudantes-da-regiao-de-sorocaba-indica-que-4168-nao-estao-aptos-ao-trabalho>.

Neste contexto, muitos gestores escolares tiveram que realizar buscas ativas para compreender o que estava acontecendo com estudantes que não acompanhavam as aulas remotas. Seguindo o que o Moran (2003, p. 48) comenta “[...] existem dificuldades sérias na aceitação da educação on-line. A primeira é o peso da sala de aula. Desde sempre aprender está associado a ir a uma sala de aula e lá concentramos os esforços dos últimos séculos para o gerenciamento da relação entre ensinar e aprender”.

Desta forma, compreendemos que as aulas virtuais associadas com a pandemia Covid-19, fazem com que o aprendizado seja possível se os alunos possuírem em seus lares boas

condições físicas, materiais, ambientais, tecnológicas, emocionais e de nutrição. Ou seja, condições análogas às encontradas nas salas de aula presenciais.

Outro ponto importante a ser destacado, é que não se pode esperar um alto nível de rendimento de todo o corpo docente de uma instituição de ensino, sendo tolerável que alguns profissionais demorem mais tempo para se adaptar aos novos recursos digitais de ensino, uma vez que não tiveram ao longo do tempo formação relacionada ao uso cotidiano das tecnologias digitais nas práticas pedagógicas. E, justamente por esse motivo, é que ganha importância a necessidade de aperfeiçoamento constante dos profissionais da educação envolvendo as tecnologias digitais da informação e comunicação (TICs).

O cenário atual, inclusive, aponta para eventuais modos híbridos de ensino, em que alguns períodos de tempo fossem ministrados de maneira remota, sem que fosse uma imposição sanitária, mas como uma forma de “preparar” a comunidade escolar para uma indesejável nova necessidade, assim como para ambientar os alunos e professores com essas tecnologias tão presentes no cotidiano social que, provavelmente, poderão constituir o futuro da educação, a médio e longo prazo.

São diversas maneiras de aulas virtuais, sendo síncronas ou assíncronas. As aulas virtuais eliminam a necessidade dos alunos de se deslocarem por quilômetros, para receber um material didático, que pode facilmente ser enviado por meio de um arquivo digital. As aulas virtuais, necessitam de um menor número de professores, já que salas de aula virtuais comportam um número maior de alunos, ou ainda permitem que turmas de dois ou três turnos, sejam “transformadas” em uma só. O ensino remoto, durante os anos de ensino fundamental e médio, adapta os alunos para o ensino superior que pode ser presencial ou a distância. Porém esta realidade vivida em tempos pandêmicos precisa ser analisada sobre suas contribuições e fragilidades.

A partir da vacinação dos professores iniciou-se a adoção de turmas “híbridas” de ensino que articulam o modelo presencial e *on-line*. Este formato de ensino traz outra vantagem, que são as escolas poder ter uma estrutura física menor e, por consequência, menos dispendiosa, tornando mensalidades de escolas particulares mais acessíveis, ou a manutenção de escolas públicas menos onerosa aos cofres do Estado. Corroborando, temos a implementação do projeto de Lei nº 249.721 que oficializa às escolas a adoção no ensino médio no âmbito presencial e remoto com integração de tecnologias.

Carneiro (2008) reforça o que menciona o artigo 81, da Lei nº 9.394/96, quanto a permissão de ruptura de padrões convencionais de ensino, com vistas a projetos pedagógicos de alternância e inovadores que sejam capazes de estimular a criatividade da aprendizagem.

Também, em Freire (1996) encontra-se que as experiências de aprendizagem precisam despertar a curiosidade do estudante, permitindo que ao pensar o concreto se conscientize da realidade no sentido de questioná-la e, assim, a construção de conhecimentos possa ser realmente transformadora.

Fica claro que é necessário o diálogo com pais e responsáveis para superar as dificuldades impostas pela pandemia e continuarmos com a aprendizagem do estudante, motivando o mesmo a não desistir, e evidenciar que ele não está sozinho nesse processo. As dificuldades da escola foram rearticuladas com base na utilização mais constante e acessível da tecnologia para dar suporte para estudantes com renda baixa pela disponibilização de computadores pela secretaria de Educação em alguns municípios.

Lévy (2000), Coll e Monereo (2010), Palfrey e Gasser (2011) evidenciam a interação, a construção coletiva, a colaboração e o protagonismo como potenciais do desenvolvimento de aprendizagens complexas. Segundo eles, quando as atividades escolares acontecem distante do espaço físico da escola, as tecnologias digitais mediadas pelo fazer pedagógico assumem um papel ativo nas formas de aprender e de conhecer fazendo perceber a importância que a tecnologia proporciona e que o modelo híbrido constitui-se um caminho para ampliar as oportunidades de construção do conhecimento de maneira crítica e inovadora.

3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DA PANDEMIA COVID-19: UM OLHAR NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS

Neste subcapítulo apresentam-se as pesquisas encontradas em dossiês ou artigos avulsos publicados em periódicos da área da Educação, com a premissa de reconhecer nas produções científicas selecionadas (período de 2020 a 2022) o contexto da gestão escolar no Brasil considerando os desafios relacionados à pandemia Covid-19.

O primeiro dossiê encontrado foi da Revista Retratos da Escola com o artigo intitulado “Trabalho docente em tempos de Pandemia”, no qual foi realizado uma pesquisa do trabalho docente na Universidade Federal de Minas Gerais (Grupo de pesquisa), com a coordenação da professora Dalila Andrade Oliveira com os professores de Educação Básica. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário *on-line* com as seguintes ênfases: 1. perfil do docente, 2. utilização de tecnologias digitais; 3. docentes com aulas suspensas; e 4. desenvolvimento de atividades escolares remotas. As perguntas foram desafiadoras, visto que se tem muitos obstáculos na educação, como por exemplo, se os docentes estão preparados para o ensino virtual, e, nesse sentido, chegou à conclusão que 53,6 % não tem preparo para ministrar uma

aula virtual, já que muitos não tem bons recursos tecnológicos para apresentar uma boa aula. O objetivo do artigo foi mostrar os desafios que a pandemia impôs tanto para os estudantes quanto para os docentes já que muitos professores não sabem utilizar as ferramentas tecnológicas. Também, evidenciou que a classe média com mais condições pode continuar os estudos notando que a população com menos recursos sofreu os impactos.

Além disso, foram encontrados artigos avulsos em periódicos da área da Educação os quais estão relacionados à temática deste estudo monográfico. Nessa direção, tornou-se possível fazer o esboço da Tabela 1, apresentada a seguir.

Tabela 1 - Artigos selecionados para a pesquisa

			(continua)
	PERIÓDICO	TÍTULO DO ARTIGO SELECIONADO POR DOSSIÊ / LINK	AUTORES DOS ARTIGOS
1.	Repod- Revista Educação e Políticas em Debate Título do dossiê: Direito à educação básica e superior em tempos de pandemia – políticas de permanência e qualidade	Trabalho docente em tempos de pandemia: a realidade vivenciada por professores e equipes gestoras de instituições de ensino da região metropolitana de Fortaleza/CE https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducapoliticas/article/view/62165	Clarice Zientarski; Elisângela Maria Oliveira Sousa; Ivan Carlos Costa Martins
2.	Repod-Revista Educação e Políticas em Debate Título do dossiê: Direito à educação básica e superior em tempos de pandemia – políticas de permanência e qualidade	A efetivação do direito à educação com qualidade social: o início do contexto pandêmico no estado do Rio Grande do Sul na percepção de gestores escolares https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducapoliticas/article/view/62228/32643	Julian Silveira Diogo de Ávila Fontoura
3.	Linhas Críticas Título do dossiê: Gestão educacional e trabalho pedagógico no contexto de pandemia da covid-19	Gestão educacional e trabalho pedagógico no contexto de pandemia da covid-19 https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/41580/32463	Maria Abádia da Silva; Edileuza Fernandes Silva
4.	Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão	Desafios da gestão escolar agravados em tempos de pandemia. https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/647	Luis Gustavo Rabello; Mariana Aranha de Souza; Igor da Silva Becati; Celso Augusto dos Santos Gomes
5.	Revista Ensino em Perspectiva	Gestão escolar no contexto pandêmico https://revistas.uece.br/index.php/ensinoem perspectivasperspectivas/article/view/6069	Marismênia Nogueira dos Santos; Francione Charapa Alves; Arielle Vitória Araújo Arraes

(conclusão)

6.	Revista Administração Educacional	Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia file:///C:/Users/maril/Downloads/246089-179286-1-PB.pdf	Maria Regina Peres
7.	Revista Educação e (Trans)formação	Uma análise sobre a gestão escolar de uma escola no município de Garanhuns-PE durante a pandemia da Covid-19 http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/article/view/4512	Tayna Bradley Silva
8.	Jornal de Políticas Educacionais	A gestão escolar em tempos de pandemia na capital Alagoana https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/77531	Givanildo da Silva; Alex Vieira da Silva; Eva Pauliana da Silva Gomes
9.	Revista Panorâmica	Pandemia da Covid-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das TICS File:///C:/Users/maril/Downloads/administrador,+4.pdf	Carolyne Santos Lemos

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O artigo intitulado “Trabalho docente em tempos de pandemia: realidade vivenciada por professores e equipes gestoras de instituições de ensino da região metropolitana de Fortaleza/CE”, de autoria de Zientarski, Sousa e Martins (2021), foi publicado na revista Educação e Políticas em Debate. Teve por objetivo reconhecer o quanto a pandemia afetou os professores considerando os obstáculos no ambiente escolar de ensino privado e público. A pesquisa foi realizada com um total de 323 professores e gestores no estado do Ceará, sendo realizada por meio de um questionário *on-line*, em especial pelo *Whatsapp*. As aulas virtuais trouxeram desafios como relata uma das professoras colaboradoras da pesquisa:

O núcleo gestor tornou as aulas pelo Google Meet obrigatórias. A diretora enviou [uma] Lei que, supostamente, me obrigaria a participar de reuniões por Google Meet, pelo meu WhatsApp. Pais de alunos extremamente grosseiros com áudios em grupos de WhatsApp que difamam a imagem como profissional”. (ZIENTARSKI, SOUSA E MARTINS, 2021, p. 1018)

O artigo também remete a outra questão relacionada a inexperience com as tecnologias pelos professores, bem como a falta de recursos eletrônicos e acesso a internet que a maioria dos alunos enfrentam, assim como também a sobrecarga de trabalho dos professores. Nessa direção, os resultados encontrados indicaram que ocorreu um crescimento de 17% dos docentes

no tempo de trabalho, sendo que 24% precisou trabalhar três horas a mais, aumentando para 36% para os que precisaram fazer cinco horas a mais da sua carga escolar, ocorrendo essa sobrecarga diária, concluindo que precisavam escolher entre trabalhar e correr o risco de se contaminar ou, então, não ter seu emprego para suprir suas necessidades do dia a dia. Além disso, 52% dos colaboradores afirmaram que não receberam nenhum apoio, muito menos orientação pedagógica, sendo somente informados sobre os horários das aulas virtuais. Os demais 47% realizaram um treinamento rápido para saber utilizar a ferramenta e o ambiente virtual em virtude de ser necessário para colocar as notas dos estudantes, bem como abrir uma sala de aula no *Google Meet*.

No decorrer da pesquisa, muitos professores sinalizaram que não estavam preparados para enfrentar o assédio moral realizado pelos gestores e pais, acarretando o aumento do estresse, multitarefas não ter mais hora de trabalho e hora de estar em casa, problemas como a ansiedade, depressão e demais doenças. Os autores concluem que a pandemia trouxe uma exaustão física em todos os envolvidos, sendo que não existe mais o tempo para “trabalho” e o tempo para vida pessoal e para “lazer”, justamente porque todos passaram a estar sobrecarregados e que os docentes estão trabalhando mais e recebendo menos, o que também prejudica o ensino e aprendizagem.

O artigo intitulado “A efetivação do direito à educação com qualidade social: o início do contexto pandêmico no estado do Rio Grande do Sul na percepção de gestores escolares”, de autoria de Fontoura (2021), foi publicado na revista *Educação e Políticas em Debate*. Tem como objetivo demonstrar os primeiros movimentos do Estado e da escola na pandemia do Coronavírus no Rio Grande do Sul, assim como reflexionar o direito à Educação com qualidade e o papel dos gestores escolares. Foi adotada a metodologia qualitativa e utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados encontrados revelam a complicada circunstância da efetivação do direito à educação, considerando a realidade social e política que, muitas vezes, não condiz com o cotidiano escolar.

Foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas com três diretores de escolas básicas integrantes da 1ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE) do estado do Rio Grande do Sul, tendo por base a narrativa dos diretores acerca das suas percepções e experiências na gestão no período da pandemia Covid-19.

Conforme os diretores entrevistados, surgiram muitos imprevistos:

Me lembro de um momento que simplesmente eu não aguentei mais! Passava pelo menos 12 horas entre meu celular e meu computador, acabei comprando um computador melhor, mais rápido para eu poder atender os professores e os alunos da escola. A dinâmica escolar não se restringe apenas às aulas, agora imagina como

foi a emissão dos documentos escolares, os secretários da escola usaram seus equipamentos para ajudar. (DIRETOR DA ESCOLA B).

Esta perspectiva se refere a precarização do trabalho docente, pois os professores ficaram sobrecarregados e muitos sem saber lidar com as tecnologias, o que implica em buscar ajuda e também um bom computador com *webcam* e acesso a internet para poder ministrar as suas aulas e realiza o trabalho remoto na gestão.

O artigo intitulado “Gestão Educacional e trabalho pedagógico no contexto de pandemia da Covid-19”, das autoras Silva e Silva (2022), publicado na revista Linhas Críticas, tem como objetivo evidenciar o quanto a pandemia Covid-19 afetou o campo pedagógico, principalmente quando se fala em meios de assistir as aulas (tecnológicos), marcando espaço para a desigualdade social o que implicou o ensino-aprendizagem de muitas crianças e adolescentes de maneira personalizada. O artigo foi produzido a partir de um estudo exploratório de pesquisas acadêmicas desenvolvidas por grupos de pesquisas no qual apresentam variadas interpretações da educação na pandemia Covid-19, focando no trabalho da gestão educacional e trabalho pedagógico.

O artigo intitulado “Desafios da gestão escolar agravados em tempos de pandemia”, dos autores Rabello, Souza, Becati e Gomes (2021), publicado na Revista Interação, teve por objetivo identificar o perfil dos gestores, bem como as concepções de gestão escolar e a atuação em tempos de pandemia. Nesse sentido, apresenta os impactos e desafios da gestão escolar, principalmente em decorrência da Covid-19, em que ocorreu o fechamento das escolas, mudança na metodologia das aulas, cancelamento de matrículas e evasão de alguns alunos.

A metodologia utilizada foi uma investigação nas produções acadêmicas a respeito da gestão escolar no período pandêmico, considerando como esta ocorre, quais desafios e mudanças que ocorreram desde então. Foi realizada uma pesquisa com gestores escolares de instituições privadas, em que estes responderam um questionário *on-line*, a fim de identificar o perfil sociodemográfico dos gestores, suas visões da gestão escolar e as atuações durante o período da pandemia.

A partir dos resultados obtidos, observou-se que estes investem em formação continuada e possuem boa experiência na área. Sobre a concepção de gestão, demonstram acreditar na democratização da educação, mas reforçam o papel do gestor como articulador dos espaços democráticos. A respeito do cenário da pandemia Covid-19, os pesquisados revelam muitos obstáculos enfrentados, mas, também, oportunidades. Mostra-se importante mencionar os impactos psicossociais causados pela falta de vínculos entre alunos e escola, que são de extrema importância no processo de aprendizagem e socialização.

O estudo indica que as escolas onde os gestores estabeleceram uma organização mais rápida no período pandêmico, quanto às práticas *on-line*, sofreram menos do que as escolas que adiaram suas ações por não acreditarem que o período da pandemia se prolongaria tanto. Por causa disso, estas sofreram com algumas questões que os gestores tiveram de lidar, como por exemplo: atraso no desenvolvimento dos estudantes, mudanças significativas no calendário escolar, adequação aos equipamentos e aparatos tecnológicos, dificuldade de adaptação ao *home office*, e obstáculos no aproveitamento e rendimento escolar. Além disso, a gestão escolar se deparou com docentes que se recusavam a aderir às práticas tecnológicas, muitas vezes, por não estarem acostumados com tais tecnologias e metodologias. Sendo assim, a gestão necessitou realizar um planejamento bem articulado considerando a intervenção para que os docentes se adaptassem à nova realidade socioeducacional durante a pandemia.

Além disso, fica evidente que o gestor escolar possui grande responsabilidade em realizar mediações e exercer uma liderança positiva e proativa, tanto com os professores, quanto com alunos e suas famílias, levando em consideração os problemas sociais, emocionais e educacionais causados pelas restrições da pandemia Covid-19. São desafios e obstáculos mencionados pelos autores: desafios na gestão financeira e administrativa, desigualdades sociais e econômicas entre os estudantes, falta de recursos e materiais, dificuldades de aprendizagem e flexibilização nos calendários acadêmicos. Já as oportunidades e possibilidades pontuadas: estimular a gestão pedagógica e de indivíduos, a inclusão tecnológica e o desenvolvimento da aprendizagem baseada na empatia entre escola e família.

O artigo intitulado “Gestão escolar no contexto pandêmico”, de autoria de Santos, Alves e Arraes (2021), reflete as práticas dos gestores escolares que, antes da pandemia Covid-19, já enfrentavam muitos empecilhos em sua atuação, mas que se agravaram com o cenário atual. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, com a aplicação de um questionário com quatro gestores de escolas da rede estadual de Pernambuco, que atuam no município de Araripina. Ao todo, somaram-se nove perguntas: algumas a respeito do perfil pessoal e formativo, outras que investigaram sobre o conceito de gestão e suas atuações e limites enquanto gestores, entre outras questões referentes ao período pandêmico.

A respeito da gestão escolar, os pesquisados demonstram trabalhar com a concepção de gestão democrática, mas que nem sempre ocorre a participação de todos os setores envolvidos como deveria ser, sendo relatado o sentimento de sobrecarga que muitos gestores sentem. Ademais, os participantes da pesquisa trouxeram alguns dos principais desafios enfrentados como, por exemplo, a dificuldade de acesso e conexão a internet, muitas vezes por falta de políticas públicas que promovam o acesso a tecnologias aos alunos e professores. Já em relação

aos problemas que a Covid-19 trouxe à gestão democrática, pode-se observar o aumento de doenças emocionais, dificuldades de adaptação, problemas na aprendizagem, desigualdade econômica e social, entre outros.

Além disso, chama-se a atenção a precarização das escolas públicas, a falta de profissionais, falta de suporte de ensino e, também, os problemas enfrentados pelas próprias famílias dos estudantes. Tudo isso soma-se às problemáticas de atuação já citadas e, também, aos próprios problemas de saúde advindos do Covid-19, causando medo e insegurança.

Diante desse cenário, percebe-se que essa área encontra diversos obstáculos cotidianos durante o enfrentamento ao Covid-19 e, por isso, acaba desempenhando um papel diferenciado. Ademais, é preciso muita reflexão sobre novas formas de a escola cumprir sua função social. Conclui-se que o ensino remoto exigiu uma adaptação rápida por parte dos gestores, o que considera as dificuldades já existentes, atuações mais complicadas e desafiadoras e, também, maior flexibilidade, pois ocorre o aumento das demandas.

O artigo intitulado “Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia”, de autoria de Peres (2020), foi publicado na revista de Administração Educacional com o objetivo de refletir acerca dos desafios e possibilidades da gestão escolar, ressaltando a importância da gestão democrática com a participação de todos. No novo cenário, preocupa-se com a saúde emocional e física, mas, também, em como realizar uma gestão que dê conta das aulas no ensino remoto. Foi retratado que o gestor escolar adquiriu novas responsabilidades, levando em conta os novos protocolos de biossegurança, bem como as demandas familiares.

A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica para entender como se dá às práticas educacionais atualmente. Ademais, a autora discute sobre a possibilidade da volta ao presencial e, a partir disso, mostra algumas perspectivas, desafios e possibilidades.

O gestor educacional precisa manejar a migração do ensino presencial para o ensino remoto, mesmo com isso sendo feito em certa urgência e sem a formação necessária, o que leva ao despreparo. Será necessário repensar sua atuação e como superar as demandas emergentes. A questão mais difícil, é realizar estas mudanças sem comprometer o processo de aprendizagem dos alunos, e a função da escola, além disso, orientar sua equipe, para que se crie um ambiente cooperativo e acolhedor entre a instituição. Ademais, os gestores também se deparam com as demandas e angústias dos professores, que se mostram receosos e inseguros quanto ao ensino remoto.

Com a possibilidade do retorno ao presencial, os gestores encontram novas tarefas, que precisam levar em conta, como por exemplo: uma adequação ao calendário escolar, possíveis riscos de contaminação pelo Covid-19, protocolos de higiene e distanciamento social, manejar

uma porcentagem reduzida de estudantes em sala de aula, entre outros. Nesse sentido, será preciso criar estratégias de motivação para estudantes e professores, e uma nova proposta pedagógica que dê conta da demanda atual, e criar novas possibilidades para o ensino e o processo de aprendizagem.

Diante desse cenário, a gestão escolar necessita de uma postura mais participativa e próxima a comunidade escolar diante dessa volta ao presencial. Portanto, será preciso trabalhar com a questão da desigualdade social, que foi mais observada e intensificada na pandemia. Os principais desafios encontrados foram: preocupações sobre os índices de desempenho educacional, angústias de famílias e estudantes, despreparo na utilização de instrumentos tecnológicos e preocupação com o manter da função social da escola, como um espaço de aprendizagem e funções sociais.

O artigo intitulado “Uma análise sobre a gestão escolar de uma escola no município de Garanhuns-PE durante a pandemia da Covid-19”, de Silva (2021), foi publicado no periódico Educação e Transformação com a temática da gestão educacional nas escolas em tempos de pandemia. O estudo propôs observar e compreender o papel dos gestores, seu cotidiano nas instituições, e seu papel no acolhimento dos pais e alunos especialmente no período pandêmico. Nas discussões apresentadas no estudo, a autora defende que a gestão democrática tem um papel muito importante perante a sociedade para dar conta dos interesses da comunidade junto à instituição, utilizando de diálogo e participação de todos e respeitando as pluralidades existentes. Antes da pandemia, os gestores escolares já enfrentavam alguns obstáculos em sua atuação, no entanto, isso foi mais visível com o cenário provocado pela Covid-19.

A metodologia de pesquisa de abordagem qualitativa utilizou-se de um questionário aplicado à gestora de uma escola municipal, em que constaram perguntas tais como: Qual a sua rotina como gestora escolar durante a pandemia do Covid-19? Quais as principais dificuldades para administrar a escola na pandemia? Como os alunos e os pais vêm sendo atendidos na pandemia? Os resultados encontrados se referem à rotina diária, dificuldades de atendimento aos pais e estudantes devido ao afastamento social e questões de recursos tecnológicos e acesso. Também, constam a carga horária extensa de trabalho pelos gestores e docentes; mudanças de prazos; transformar as aulas presenciais em remotas; falta de capacitação para lidar com as plataformas e tecnologias digitais de ensino; problemas psíquicos, como estresse, ansiedade e outros; e a dificuldade de oferta e de acesso às aulas remotas, já que a maioria dos alunos não possui recursos para acessá-las. Segundo a autora:

A gestão escolar se depara agora com um processo tecnológico que já estava em curso antes da pandemia, a inserção dessas tecnologias educativas, entretanto, vem expondo

a falta de estrutura vivenciada pela maioria das escolas dos municípios brasileiros, além disso, não é oferecido aos professores formação adequada para que eles possam utilizar essas ferramentas, fazendo com que o trabalho docente fique ainda mais complicado. (SILVA, 2021, p. 36).

A autora aponta algumas tarefas que os gestores escolares necessitaram realizar nesse período pandêmico, como por exemplo: proteger os alunos do vírus da Covid-19, orientando-os acerca dos protocolos para cuidados necessários; trabalhar a resiliência na cultura da comunidade; estabelecer um plano de trabalho com a participação de todos; aproximar-se da comunidade e planejar ações educacionais; estar disponível para sanar as possíveis dúvidas da comunidade; e comunicar todas as medidas desenvolvidas.

Sobre o desafio do gestor de manter as aulas *on-line*, pode-se observar que algumas escolas enviaram materiais impressos aos alunos, pois estes não possuem acesso e conexão *on-line*, nem aparelhos eletrônicos para acompanhar as aulas nesse cenário, no entanto, foram realizadas outras ações para que os estudantes não ficassem com seu processo de aprendizagem interrompido. Ademais, é necessário levar em conta que muitos alunos vivem condições vulneráveis e, nesse sentido, o gestor escolar também articula e cria vínculos entre a instituição e sua comunidade, ou seja, atender bem aos pais, familiares e estudantes se mostra uma ação de acolhimento e, também, de empatia nesse cenário de pandemia.

O artigo intitulado “A gestão escolar em tempos de pandemia na capital Alagoana”, dos autores Silva, Silva e Gomes (2021), foi publicado na revista e jornal de políticas educacionais com o objetivo de compreender como se deu o processo de organização escolar frente às mudanças causadas pela pandemia Covid-19. O artigo reflete sobre a escola como um importante fator para mudanças sociais, mas que sofreu muitas restrições na pandemia devido ao contexto de isolamento social.

A metodologia de natureza qualitativa, utilizou-se da pesquisa exploratória por meio de um questionário aplicado a 24 gestores da rede pública municipal de Maceió. Segundo os autores, com o questionário, procurou-se dar voz aos desafios e implicações que os gestores escolares passaram nesse contexto complexo de pandemia. Segundo os resultados de pesquisa, grande parte dos estudantes foi excluída das propostas educacionais, por não ter condições econômicas, materiais e estruturais de realizar os trabalhos e compreender os conteúdos ensinados pela escola. Diante do cenário atual, tornou-se necessário um trabalho inovador por parte da gestão escolar.

O estudo menciona, também, a cobrança excessiva das secretarias de educação perante os gestores, sendo preciso adotar uma postura mais flexível com relação às práticas político-pedagógicas, considerando que os tempos de atividades presenciais deveriam ser

redimensionados para tempos virtuais e de trabalho e ensino remoto. Um dos aspectos complexos levados em conta no processo de gestão foi a preservação da vida e as vulnerabilidades que muitos sofrem, nesse sentido, tornou-se prioritário que a gestão escolar estivesse atenta à realidade das famílias quanto às suas necessidades para o acesso e a permanência dos estudantes na escola.

Sobre os gestores pesquisados no estudo, mencionaram a necessidade de especialmente na pandemia intensificar: trabalho em equipe; priorizar os estudantes; acompanhar, orientar e incentivar; articular as propostas educacionais junto com os professores e a comunidade escolar; alcançar todos os alunos em suas residências com seus projetos; romper barreiras entre escola e famílias, entre outros. Sobre essa última, algumas coisas podem ajudar, como mostrar-se disposto a ajudar, ser compreensivo, interagir através de aplicativos de mensagem, estimular professores e estudantes.

Diante dessa perspectiva, percebe-se que a dimensão social atravessa a educacional, fazendo com que os gestores educacionais necessitem ter conhecimento das demandas dos estudantes, das famílias e da comunidade em sua totalidade. Os principais desafios encontrados foram: falta de materiais e tecnologias entre os estudantes e entre os professores, falta de formação para professores saberem lidar com um cenário complexo, criar propostas pedagógicas que levem em consideração as desigualdades sociais existentes e dificuldades no planejamento escolar.

O artigo intitulado “Pandemia da Covid-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das TICS”, de Lemes (2021), foi publicado na revista Panorâmica e prioriza debater acerca do papel do gestor escolar na formação continuada das TICS junto ao cenário da pandemia Covid-19. A autora se refere à importante formação de professores com vistas ao uso das TICS, já que as escolas precisaram ressignificá-las e utilizá-las com maior intensidade durante esse tempo de pandemia.

As TICs, segundo resultados do estudo, se constituem em desafios para os docentes considerando que muitos não tiveram formação específica ou experiências profissionais envolvendo as referidas tecnologias; quanto ao gestor escolar o desafio para além do uso qualificado das TICs, precisa priorizar o processo de democratização ao acesso e utilização das tecnologias na escola. A autora, também, destaca a necessidade de pensar a baixa inclusão digital no Brasil, o que dificulta o trabalho e o ensino remoto, bem como o acesso aos conteúdos das aulas.

Desta forma, percebe-se o quanto é evidente e conseqüentemente, necessário os docentes se atualizarem com as tecnologias para suprir as diversas demandas do meio escolar.

Os artigos analisados chegaram a breve conclusão que a pandemia não escolheu a população de classe mais baixa, a classe mais alta também sofreu diversos impactos, não ocorrendo distinção; os professores com pouco conhecimento no meio tecnológico tiveram que se adaptar com bastante esforço, também sofreram bastante pressão da gestão da escola que impôs muitos a buscar recursos para não prejudicar os estudantes.

Entretanto, houve muito receio dos professores mais velhos ocorrendo uma série de problemas e poucas soluções para o assunto atual. Ademais, muitos não puderam separar o tempo de trabalho e o tempo de lazer pois tudo se tornou um só, houve muitas agressões verbais inclusive de pais que cobravam a continuação do ensino com qualidade, o que impactou em uma sobrecarga de trabalho e diversas horas a mais de ensino, prejudicando a saúde mental dos professores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo monográfico buscou compreender o contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil, tendo como base um conjunto de produções científicas do período de 2020 a 2022, considerando o problema de pesquisa sobre o que versam as produções científicas, desenvolvidas no período de 2020 a 2022, sobre o contexto da gestão escolar na pandemia Covid-19 no Brasil.

Dessa maneira, esse estudo exploratório utilizou-se de revisão bibliográfica no qual foram analisados artigos científicos e pesquisas em dossiês de revistas da área da Educação para melhor compreender o que a gestão escolar está e esteve enfrentando nesse período. Foi encontrado um dossiê sobre a temática, os demais versam sobre estratégias do ensino remoto, como também acerca de desafios docentes, mas não com foco na gestão escolar. Assim, optou-se por buscar artigos avulsos em periódicos na área da Educação que pudessem contribuir com o problema desta pesquisa.

Nos artigos, encontramos as seguintes informações sobre o que abordam as produções científicas acerca da gestão escolar e a pandemia Covid-19 sendo elas preocupações sobre os índices de desempenho educacional já que muitas famílias não tinham acesso a internet e os pais pouco estudo para repassar os seus conhecimentos para os filhos; angústias de famílias e estudantes devido a falta de preparação para as aulas e poucos recursos tecnológicos; despreparo na utilização de instrumentos tecnológicos pois os estudantes foram pegos de surpresa assim como os professores que não souberam como utilizar as ferramentas tecnológicas acarretando na confusão e preocupação sobre isso; preocupação com manter a função social da escola como um espaço de aprendizagem.

A aprendizagem, até o cenário pandêmico, esteve intimamente ligada ao ir à escola, este contexto precisou ser modificado, e foi necessário construir uma nova identidade, com isso muitos gestores escolares não se sentiram preparados para o cenário da pandemia Covid-19 e não conseguiam lidar com as situações, porém foram em busca dos recursos tecnológicos para não prejudicar ainda mais os estudos dos alunos tendo que se adaptar com os imprevistos e demais situações que surgiram no ambiente escolar.

Houveram muitos desafios tanto da gestão escolar como, relacionado a prática docente dos professores para ministrar as aulas durante esse período, acarretando muitos desgastes físicos e emocionais, bem como ansiedade e depressão por parte dos envolvidos o que fica perceptível já que os casos de ansiedade e depressão subiram consideravelmente nesse período; as famílias dos estudantes não souberam se colocar no papel dos professores, o que fez com

que esse desgaste dos docentes fosse ainda mais prejudicial para a sua saúde, sobrecarregando o trabalho, com muita atividade docente fora do horário escolar, visto que os estudantes e familiares mandavam mensagens via *whatsapp* para os professores cobrando atendimento e uma organização dos estudos.

As pesquisas evidenciaram que os gestores escolares tiveram muitas dificuldades em organizar estratégias de atendimento aos estudantes com poucas condições financeiras e sem recursos digitais; muitos estudantes tiveram dificuldades de continuar seus estudos, sem acesso ao ambiente virtual entre outros meios tecnológicos, o que fez com que muitos alunos se sentissem prejudicados e excluídos pois a fonte de renda de muitos pais não era compatível para ter um bom computador e conseqüentemente uma boa internet.

A equipe escolar, em grande parte não recebeu formação sobre a utilização das tecnologias digitais; a carga horária alta de trabalho docente impactou no desenvolvimento de doenças psicológicas pois muitos docentes desenvolveram transtornos e doenças, em sua maioria, professores e gestores precisaram se organizar para adquirir computador, ou melhorar a capacidade dos que já possuíam, bem como boa conexão de internet em seus lares para que pudessem desenvolver suas atividades remotas.

A instabilidade e incerteza da duração da pandemia de Covid-19 acarretou em um desafio para o gestor, o que também foi prejudicial para a organização da escola pois não buscaram de maneira proativa estratégias para minimizar os efeitos do isolamento social e do ensino remoto; ocorreu muita resistência dos gestores e professores por utilizar as tecnologias digitais, o que dificultou o ensino remoto: a conexão à internet foi um grande empecilho porque muitos estudantes e docentes não conseguiram uma boa internet para as aulas.

Enfim, a pandemia trouxe muitos desafios para todos, especialmente no que diz respeito as questões sanitárias, de saúde, econômicas e educacionais. Na educação, essa realidade foi muito impactante, pois gestores e docentes tiveram que se reinventar, no sentido de ressignificar suas práticas e processos formativos, bem como saberes acerca da utilização das TICs. Nessa direção, houve a necessidade de buscar alternativas para o enfrentamento do afastamento socioeducacional, sendo as TICs mais indicadas para promover processos educativos síncronos e assíncronos e um curto espaço de tempo após março de 2020.

Todavia, a inclusão tecnológica e o desenvolvimento da aprendizagem tornaram-se um grande desafio para as escolas e seus gestores e professores. Além disso, um aspecto importante nesse cenário pandêmico foi a empatia entre escola e família, contribuindo para ações solidárias e compartilhadas de ajuda mútua.

Outro aspecto importante se refere a atuação dos gestores escolares com a perspectiva de superação das demandas emergentes da pandemia Covid-19. Nessa direção, priorizaram organizar protocolos de biossegurança, orientações institucionais quanto aos procedimentos de gestão, ensino e de avaliação, orientando sua equipe e as famílias, a partir de um ambiente cooperativo, amigável e acolhedor entre a escola e as famílias.

Apesar da pandemia Covid-19 estar em fase mais amena e, talvez, de finalização, é prioridade a criação de estratégias de gestão escolar que estejam voltadas para a motivação de estudantes e professores, no sentido de que queiram retornar as atividades escolares e se constituam protagonistas do ensino-aprendizagem. Outro aspecto indispensável, diz respeito à desigualdade social que, com ou sem pandemia, precisa ser combatida em todas as suas facetas, seja pela exclusão de classe, de raça e etnia, de gênero, seja na perspectiva do acesso e manejo das TICs, entre outros aspectos.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p.147-176.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 8 mar 2022.

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE). **Lei Federal** n.º 10.172, de 9/01/2001. Brasília: MEC, 2001c. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_ Acesso em: 11 mar 2022.

_____. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 23 de dez. 1996.

COLL, C.; MONEREO, C. Educação e aprendizagem no século XXI: novas ferramentas, novos cenários, novas finalidades. In: COLL, C.; MONEREO, C. (Orgs.). **Psicologia da Educação Virtual: aprender e ensinar com as tecnologias da informação e da comunicação** Porto Alegre: Artmed, 2010, pp. 15-46.

CNN BRASIL. Primeira morte por Covid-19 no país ocorreu em 12 de março em São Paulo, diz ministério. **CNN Brasil**, 2020. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/primeira-morte-por-covid-19-no-pais-ocorreu-em-12-de-marco-em-sp-diz-ministerio/> > Acesso em: 19 abr.2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, L. A. **Educação, Estado e democracia**. São Paulo: Cortez; Niterói: EDUFF, DF, Flacso, 1991.

SILVA, M. A. da; SILVA, F. E. Gestão educacional e trabalho pedagógico no contexto de pandemia da Covid-19. **Revista Linhas Críticas**, Universidade de Brasília, v. 27, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/41580/32463>. Acesso em: 21 fev 2022.

DALLA CORTE, M. G. Um estudo acerca dos contextos emergentes nos cursos de licenciatura no Brasil: em destaque a internacionalização. **Educação**, 40(3), 357-367. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.29023>. Acesso em: 11 mar 2022.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.** 28 (100), 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>. Acesso em: 11 mar 2022.

ENGELS, F. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, R. (Org.) **A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels**. SP: Expressão Popular, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTOURA, J. S. D. de Á. A efetivação do direito à educação com qualidade social: o início do contexto pandêmico no estado do Rio Grande do Sul na percepção de gestores escolares. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 10, n. 3, p. 1072-1089, set./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v10n3a2021-62165>. Acesso em: 18 fev 2022.

GADOTTI, M.; ROMÃO, E. J. (Org). **Educação de jovens e adultos-teoria, prática e proposta**. Instituto Paulo Freire. 8 Ed. Cortez, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEMOS, C. S. Pandemia da covid-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das TICs. **Revista Panorâmica Online**, 33. 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1344>. Acesso em: 12 jan 2022.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARX, K. **Manuscritos Econômico Filosóficos 1844**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAN, J. M.; MASETTO, M.; BEHRENS, M. **Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica**. 12 Ed. Campinas: Papirus, 2006, p.12-17.

MORAES, Marília do Nascimento; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. A Democratização da Gestão Educacional e Escolar: Um Olhar nos Sistemas Municipais de Ensino. **Tear: Revista de Educação Ciência e Tecnologia**, v.10, n.2, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/5114-Texto%20do%20artigo-21345-24352-10-20211208.pdf> Acesso em: 19 abr. 2022.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via as lições do coronavírus**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020. 97 p.

MOROSINI, M. C. Estado de conhecimento: sua contribuição à ruptura de pré-conceitos. **Revista de Educação**, Santa Maria: Centro de Educação, v. 40, 2014.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Nascidos na era digital: entendendo a primeira geração dos nativos digitais**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 2. Ed. São Paulo: Ática, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 20-31, set. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>>. Acesso em: 27 jan 2022.

RABELLO, L. G., SOUZA, M. A. de, SILVA B. I. da; SANTOS G. C. A. dos. Desafios da gestão escolar agravados em tempos de pandemia. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, 23(2), 2021. p.100 - 124. Disponível em: <https://doi.org/10.33836/interacao.v23i2.647>. Acesso em: 21 fev 2022.

SANTOS, B. de S. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Edições Almedina, S.A., 2020. Disponível em: https://www.abennacional.org.br/site/wp-content/uploads/2020/04/Livro_Boaventura.pdf. Acesso em: 12 fev 2022.

SANTOS, M. N. dos., ALVES, F. C.; ARRAES, A. V. A. Gestão escolar no contexto pandêmico. **Ensino em Perspectivas**, 2(4), 1–12, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6069>. Acesso em: 11 fev 2022.

SILVA, G. da; SILVA, A. V. da; GOMES, E. P. da S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 15, jan. 2021. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/77531>>. Acesso em: 17 fev 2022.

SOUZA, E. P. de. Educação em tempos de pandemia: desafios e possibilidades. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, 17(30), p. 110-118. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/ccsa.v17i30.7127>. Acesso em: 15 mar 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNA-SUS. Coronavírus: Brasil confirma primeiro caso da doença. **UNA-SUS**, 2020. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca#:~:text=O%20Minist%C3%A9rio%20da%20Sa%C3%BAde%20confirmou,para%20It%C3%A1lia%2C%20regi%C3%A3o%20da%20Lombardia>> Acesso em: 19 abr.2022.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8 ed. São Paulo: Liberdade Editora, 2007.

VIEIRA, S. L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23 n. 1, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol23n12007.19013>. Acesso em: 2 mar 2022.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 4 Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

ZIENTARSKI, C.; SOUSA, E. M. O.; MARTINS, I. C. C. Trabalho docente em tempos de pandemia: a realidade vivenciada por professores e equipes gestoras de instituições de ensino da região metropolitana de Fortaleza/CE. **Revista Educação e Políticas em Debate**, 10(3), 1012–1036, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v10n3a2021-62165>. Acesso em: 10 fev 2022.