

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

Amanda Alves Mathias

**A PANDEMIA DE COVID-19 E A GESTÃO ESCOLAR: O QUE
AS PESQUISAS ACADÊMICAS REVELAM**

Santa Maria, RS

2024

Amanda Alves Mathias

**A PANDEMIA DE COVID-19 E A GESTÃO ESCOLAR: O QUE AS PESQUISAS
ACADÊMICAS REVELAM**

Monografia apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de pós-graduada.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Carla Powaczuk

Santa Maria, RS

2024

Amanda Alves Mathias

**A PANDEMIA DE COVID-19 E A GESTÃO ESCOLAR: O QUE AS PESQUISAS
ACADÊMICAS REVELAM**

Monografia apresentada para o curso
Pós-Graduação em Políticas Públicas e
Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para a obtenção do
título de **pós-graduada**.

Aprovada em 15 de fevereiro de 2024

Ana Carla Powaczuk, Doutora em Educação (UFSM)
(Orientadora)

Patricia dos Santos Zwetsch, Doutora em Educação (UFSM)

Daiane Ventorini Pohlmann Michelotti, Mestra em Ensino de Línguas (UFSM)

Santa Maria, RS

2024

RESUMO

A PANDEMIA DE COVID-19 E A GESTÃO ESCOLAR: O QUE AS PESQUISAS ACADÊMICAS REVELAM

AUTORA: Amanda Alves Mathias

ORIENTADORA: Ana Carla Powaczuk

Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo monográfico desenvolvido vinculado ao programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria, em nível de especialização. Objetivou analisar as pesquisas sobre os impactos na gestão escolar durante a pandemia de Covid-19, considerando os estudos no período de 2020 a 2023. O problema da pesquisa é: quais as perspectivas apontadas nas pesquisas elaboradas no período de 2020 a 2023 sobre o impacto da pandemia na gestão escolar? O referencial teórico metodológico pautou-se nos estudos de Paro (2016), Brandão (2004), Gadotti (2015), para conceituar educação e gestão escolar no Brasil e Sander (2007), o qual aponta as dimensões da gestão escolar, e em Morosini (2015), realizando o “Estado do Conhecimento” que consiste em selecionar, analisar e problematizar as produções acadêmicas a partir das etapas Bibliografia Anotada, a Bibliografia Sistematizada e a Bibliografia Categorizada. Como repositórios de busca utilizou-se o catálogo de teses e dissertações, os quais contemplam dados oriundos da plataforma Sucupira, a Biblioteca Digital de Dissertações e Teses (BDTD) e o repositório de artigos científicos da *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*. Foi possível constatar que entre as dissertações e teses selecionadas 65% das pesquisas foram realizadas em instituições privadas e 80% das pesquisas em instituições que se localizam no Sul e Sudeste. Dentre os resultados encontrados foi possível perceber a ruptura entre as dimensões administrativas e pedagógicas, assim como foi expressiva a forma como a dimensão pedagógica foi impactada pela pandemia de Covid 19. Dentre os desafios da gestão durante a pandemia, está a falta de diálogo entre a coordenação pedagógica e os professores, a centralização das decisões e ações pela equipe diretiva, o esvaziamento dos profissionais da educação por conta dos riscos, a preocupação das equipes diretivas com as famílias de estudantes em situação de vulnerabilidade social, entre outros. Foi possível concluir que as gestões escolares enfrentaram esses impactos da pandemia, a partir da sua realidade e fazendo o possível para se adaptar ao momento e manter o funcionamento das escolas, sendo assim criando novas estratégias que foram significativas para o retorno presencial das aulas.

Palavras-chave: Pandemia. Gestão Escolar. Educação.

ABSTRACT

THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON SCHOOL MANAGEMENT: what has been researched.

Author: Amanda Alves Mathias

Advisor: Ana Carla Powaczuk

This research is characterized as a monographic study developed linked to the Graduate Program in Public Policies and Educational Management, at the Federal University of Santa Maria, at the specialization level. It aimed to analyze which perspectives were identified in the research carried out on the impact of the pandemic on school management in the years 2020 to 2023. The research problem is: what are the impacts identified in the research that were generated due to the pandemic and how school management managed the education in this time of adversity. The methodological theoretical framework was based on studies by Paro (2016), Brandão (2004), Gadotti (2015), to conceptualize education and school management in Brazil and Sander (2007), which points out the dimensions of school management, and in Morosini (2015), carrying out the “State of Knowledge” which consists of selecting, analyzing and problematizing academic productions from the Annotated Bibliography, Systematized Bibliography and Categorized Bibliography stages. As search repositories, the catalog of theses and dissertations was used, which include data from the Sucupira platform, the Digital Library of Dissertations and Theses (BDTD) and the repository of scientific articles from the Scientific Electronic Library Online (SciELO). It was possible to verify that among the selected dissertations and theses, 65% of the researches were carried out in private institutions and 80% of the researches in institutions located in the South and Southeast. Among the results found, it was possible to perceive the rupture between the administrative and pedagogical dimensions, as well as the expressive way in which the pedagogical dimension was impacted by the Covid 19 pandemic. pedagogical coordination and teachers, the centralization of decisions and actions by the management team, the emptying of education professionals due to the risks, the concern of the management teams with the families of students in situations of social vulnerability, among others. It was possible to conclude that school administrations faced these impacts of the pandemic, based on their reality and doing their best to adapt to the moment and maintain the functioning of schools, thus creating new strategies that were significant for the return to face-to-face classes.

Keywords: Pandemic. School management. Education.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA | 8 |
| 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS | 10 |
| 1.2.1 Objetivos Específicos | 10 |
| 2. Educação no Brasil e a Gestão escolar | 11 |
| 2.1 Contexto pandêmico e os processos educativos | 16 |
| 3. METODOLOGIA | 23 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO | 30 |
| 4.1 Dados encontrados no repositório da CAPES (Sucupira) | 30 |
| 4.2 Dados encontrados no repositório da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações | 34 |
| 4.3 Dados encontrados no repositório Scientific Electronic Library Online | 38 |
| 4.4 Bibliografia categorizada: o que os trabalhos apontam sobre a gestão escolar | 39 |
| 5. CONCLUSÕES | 52 |
| REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA | 54 |

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa vincula-se ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional e possuiu como objetivo analisar as pesquisas sobre os impactos na gestão escolar durante a pandemia de Covid-19, considerando os estudos no período de 2020 a 2023

A estruturação desta pesquisa surge a partir da necessidade de dialogar sobre as mudanças ocorridas durante a pandemia no âmbito educacional e os novos desafios que emergiram após a onda do vírus Sar-Cov-19, popularmente conhecido por Covid-19.

Historicamente, a evolução da sociedade é marcada pela passagem de epidemias e pandemias, as quais impactaram/impactam em diferentes escalas sociais. Em 2019 surgiu uma mutação de um vírus chamado SARS-Cov-2 na China, em que a doença poderia provocar uma síndrome respiratória em pelo menos 20% dos infectados, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). No início de 2020 essa carga viral já estava presente no cotidiano dos/das brasileiros/brasileiras, sendo que, um dos setores mais afetados e que necessitou se reinventar diante das condições impostas foi a educação.

Logo, a OMS recomendou que houvesse o distanciamento social ocasionando o funcionamento de apenas serviços essenciais - como por exemplo farmácias, mercados, postos de saúde, etc. Com o fechamento de diversos estabelecimentos que não ofertavam serviços essenciais, alguns proprietários demitiram parte de seus funcionários e o índice de vulnerabilidade social se tornou (ou deveria se tornar) uma preocupação coletiva.

Além disso, os brasileiros em geral, enfrentaram durante a pandemia ideias negacionistas que ignoraram as consequências de uma das maiores crises sanitárias do século, ideias que minimizaram as responsabilidades das ações do Estado. Enquanto isso, houveram acordos com a indústria farmacêutica para a venda do Kit Covid (Cloroquina, Hidroxicloroquina, Ivermectina)¹. Mesmo com diversas pesquisas que afirmavam a falta de eficácia no tratamento, houve o

¹É possível encontrar mais informações em reportagens que relatam o andamento da CPI da covid, disponível em:<<https://www.brasildefato.com.br/2021/11/29/prevent-senior-assina-acordo-com-mp-e-afirma-que-publicou- inverdades-sobre-a-cloroquina>> Acesso em 20 de dezembro de 2021.

incentivo por parte do governo federal, especialmente pelo presidente da república a defesa pelo o seu uso, postergando ações de vacinação para a população brasileira.

Com o agravamento da pandemia, a partir do primeiro caso de covid no Brasil, todas as escolas da rede pública adotaram o sistema de ensino remoto² para evitar que houvesse um colapso no sistema de saúde (BRASIL, 2020b). Behar (2020, s.p) conceitua o ensino remoto como *“uma modalidade de ensino que pressupõe o distanciamento geográfico de professores e estudantes e foi adotada de forma temporária nos diferentes níveis de ensino por instituições educacionais do mundo inteiro”*, tornando-se a forma mais segura durante a pandemia.

A escola precisou reorganizar sua forma de ensino conforme o contexto em que estavam inseridas, desafiando o repensar das ações educativas, pois *“do dia para noite o planejamento pedagógico para o ano letivo de 2020 teve que ser engavetado”* (Behar, 2020, s.p)

No Rio Grande do Sul, a implementação das aulas remotas na rede de ensino se deu a partir de 1º de junho de 2020 por meio da plataforma Google Classroom, entretanto nem todas as escolas conseguiram utilizar a plataforma. Os pais de estudantes sem acesso à internet retiraram as atividades impressas conforme o decorrer das aulas programadas nas escolas. Essa forma de ensino surge como uma possibilidade de continuar as atividades letivas durante a pandemia.

Segundo o Ministério da Educação (MEC), através de uma pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) o *“acesso gratuito ou subsidiado à internet em domicílio, o levantamento feito pelo Inep mostra que 15,9% da rede estadual brasileira adotou medidas nesse sentido; na rede municipal, o número registrado foi de 2,2%”* (2021, FUNDAÇÃO ABRIQ, s.p). O subsídio repassado para as famílias era quase nulo para que houvesse o acesso tecnológico para o acompanhamento das atividades remotas.

Com a frequente pressão do Estado pelo retorno presencial, os/as professores/as da educação pública se viram desamparados pelo Estado, tanto a

² O Parecer CNE/CP nº 5, de 28 de abril de 2020. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_PAR_CNECPN102020.pdf

nível Federal quanto Estadual e Municipal. A produtividade da educação básica foi questionada, pois constantemente era proferida a ideia de que o trabalho docente e da gestão escolar teriam parado durante a pandemia³.

Dessa forma, passados três anos deste período, a autora sentiu a necessidade de investigar o que as pesquisas revelam sobre os impactos da pandemia na gestão da escola.

Pesquisar, sistematizar as experiências vividas no período pandêmico é um caminho recente, em que está sendo construído. Esses impactos ainda reverberam na educação, mesmo que em alguns momentos estejam dissociados por nós professores. Portanto, existe a necessidade de analisar e problematizar continuamente esses impactos da pandemia e principalmente, os resquícios desses impactos pós-pandêmicos, pois foi um período único vivenciado pelas gerações existentes na nossa sociedade.

Nesse sentido, a pesquisa visa contribuir para analisar e problematizar este momento único, que a humanidade enfrentou, investigando a produção científica sobre a temática envolvendo o impacto da pandemia na gestão escolar.

O estudo está organizado no referencial teórico trazendo autores que auxiliam a conceituar a Educação no Brasil como Brandão (2007), Paro (2016), Gadotti (2014) e Sander (2007) que conceitua as dimensões da gestão escolar. Para contextualizar a pandemia, foi necessário realizar uma análise documental dos decretos oficiais realizados pelo Governo Federal e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A metodologia pautou-se em analisar as dimensões da gestão escolar conforme proposto por Sander (2007), e dessa forma realizar um Estado do Conhecimento orientado pelos trabalhos de Morosini (2015).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Quais as perspectivas apontadas nas pesquisas elaboradas no período de 2020 a 2023 sobre o impacto da pandemia na gestão escolar?

³ O Governo Leite aproveitou para reduzir o salário dos professores por conta do ensino remoto. Disponível em: <<https://www.brasilefato.com.br/2020/04/29/governo-do-rs-aproveita-pandemia-para-reduzir-salario-de-professores-estaduais>> Acesso em 4 de jan. de 2021.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo analisar as pesquisas sobre os impactos na gestão escolar durante a pandemia de Covid-19, considerando os estudos no período de 2020 a 2023

1.2.1 Objetivos Específicos

- Mapear as pesquisas desenvolvidas no período de 2020 a 2023, considerando a gestão escolar em tempos de pandemia da Covid-19;
- Identificar as dimensões de gestão escolar abordadas pelos estudos desenvolvidos no decorrer dos anos de 2020 a 2023, no que se refere a pandemia da Covid-19
- Compreender as pesquisas selecionadas para compor o estudo, considerando as estratégias utilizadas pela gestão escolar em tempos de pandemia da Covid-19

2. Educação no Brasil e a Gestão escolar

Quando pensamos em educação, temos que estar sempre atentos e investigando qual o contexto e a concepção de que se fala. No caso, em que contexto social, histórico, geográfico e político está inserida a comunidade escolar que compõe a instituição, pois o Brasil tem uma extensão continental e é composto por uma sociedade heterogênea.

Da mesma forma, o conceito de educação é amplo, múltiplo e diversos autores apontaram o que é educação. Para Brandão a educação é dinâmica pois é uma invenção humana “e, se em algum lugar foi feita de algum modo, pode ser mais adiante refeita de outro, diferente, diverso, até oposto” (BRANDÃO, 2007, p. 99).

A educação pode ser realizada em diferentes locais, pois ela “existe onde não há escola e por toda a parte pode haver redes e estruturas sociais de transferência de saber de uma geração a outra, onde ainda não foi sequer criado a sombra de algum modelo de ensino formal e centralizado.” (BRANDÃO, 2007, p. 13). A partir desse princípio, todos são “[...] capazes de ensinar alguma coisa a nossos semelhantes e até ser inevitável que cedo ou tarde, embora de nível mínimo, todos nós sejamos professores em alguma ocasião” (SAVATER, 2000, p. 46).

Paro (2016, p. 41) ao descrever a natureza do trabalho pedagógico, aponta que “entendida a educação como apropriação de um saber (conhecimentos, valores, atitudes, comportamentos, etc.) historicamente produzidos, a escola é uma das instâncias responsáveis pelo processo sistemático direcionado aos processos educativos, exigindo a consideração que o produto desta instituição abrange considerações para além do ato de de aprender.

Compreendendo que as concepções sobre educação são múltiplas, é importante delimitar que a pesquisa deteve-se a questão da educação institucionalizada, realizada então, em escolas e regidas pela constituição brasileira. Dessa forma, no Brasil a educação é definida na lei como

Art. 1º – A educação nacional, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por fim: a) a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade; b) o respeito à dignidade e às liberdades fundamentais do homem; c) o fortalecimento da unidade nacional e da solidariedade internacional; d) o desenvolvimento integral da personalidade humana e a sua participação na obra do bem comum; e) o preparo do indivíduo e da sociedade para o domínio dos recursos científicos e tecnológicos que permitam utilizar as possibilidades e vencer as dificuldades do meio; f) a preservação do patrimônio cultural; g) a condenação a qualquer tratamento desigual por motivo de convicção filosófica, política ou religiosa, bem como a quaisquer preconceitos de classe ou de raça (Lei 4024, de 20 de dezembro de 1961).

Visto que a Lei nº 4024 (BRASIL, 1961) compreende a educação com esses direitos básicos, o fazer pedagógico deve se constituir no fazer social, que para Paulo Freire, “a formação dos professores e das professoras devia insistir na constituição deste saber necessário e que me faz certo desta coisa óbvia, que é a importância inegável que tem sobre nós o contorno ecológico, social e econômico que vivemos” (FREIRE, 2001, p. 50).

Uma educação que respeite o contexto que a comunidade escolar está inserida, é prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996)⁴, e está orientado pelos princípios éticos, políticos e estéticos que visam à formação humana integral e à construção de uma sociedade justa, democrática e

⁴ BRASIL. Lei nº 9.294, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em 5 de jan. de 2022

inclusiva, como fundamentado nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCN)⁵.

Para que esses princípios sejam realmente efetivados na escola de educação básica, é necessário que haja uma gestão democrática. Esse assunto é considerado utópico para muitos pesquisadores, pois compreendem a dificuldade de uma participação efetiva da família responsável, dos educadores, dos funcionários e educandos da escola.

Gadotti aponta que a gestão democrática “não é só um princípio pedagógico. É também um preceito constitucional” (GADOTTI, 2014, p. 1). Portanto, torna-se essencial a participação da comunidade escolar, pois “a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”. Elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico” (GADOTTI, 2014, p.2).

A gestão democrática está atrelada à autonomia e participação da comunidade na gestão escolar. Essa é uma das formas de afirmar a questão política da gestão escolar. Entretanto, esta “não elimina, obviamente a participação na execução; mas também não a tem como um fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões” (PARO, 2016, p. 22).

A escola pode ser considerada uma instituição com potencial para a transformação social, entretanto

[...] uma coisa é falar de suas potencialidades... uma coisa é falar “em tese”, falar daquilo que a educação poderia ser. Uma coisa é expressar a crença de que, na medida em que consiga, na forma e no conteúdo, levar as camadas trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, a escola pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já está cumprindo essa função. Infelizmente essa escola é sim reprodutora de certa ideologia dominante... é sim negadora dos valores dos dominados e, em certo sentido, legitimadora da injustiça social,

⁵ BRASIL. Ministério da Educação; Secretaria de Educação Básica; Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão; Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Conselho Nacional de Educação; Câmara de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica. Brasília: MEC; SEB; DICEI, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13448-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf&Itemid=30192> Acesso em 5 de jan. de 2022.

na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pela relações que se dão no âmbito da estrutura econômica. (PARO, 2017, p. 22).

Se almejamos uma educação transformadora, precisamos rever o contexto que as escolas estão inseridas e a partir da escola que temos começar essa transformação. Para Paro (2017, p. 21), “a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola”.

A democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se aos limites do próprio estado, - promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior - mas envolver e principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do Poder Público e de acordo com o interesse da sociedade. (PARO, 1998, p. 305).

É importante ressaltar que a palavra gestão está atrelada a todas as esferas da escola e não apenas na administração, pois

é importante destacar que a noção de administração do senso comum, deixando de captar o que há de administrativo no processo pedagógico (ao limitar a administração às normas e procedimentos relativos à organização e funcionamento da escola), acaba por valorizar aquele que é o responsável direto pelo controle das pessoas que devem cumprir essas normas e realizar esses procedimentos: o diretor escolar (PARO, 2010, p. 765).

A gestão escolar envolve todos que ocupam, utilizam e trabalham nesse ambiente. É uma relação recíproca da apropriação da comunidade do espaço e das ações que ali se constituem e da equipe profissional de garantir as questões estruturais, infra estruturais e interpessoais que ocorrem dentro da escola, visto que

[...] são tarefas específicas da escola e da gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio material e imaterial. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a

incubencia de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola - o ensino e aprendizagem. (VIEIRA, 2007, p. 62).

Nesse sentido, compreendendo o viés político da escola, e as múltiplas funções que cabem dentro da gestão da mesma, o autor Sander (2007) aponta a multidimensionalidade da gestão escolar. Esse paradigma multidimensional da gestão escolar possui quatro dimensões analíticas articuladas: econômica, pedagógica, política e cultural, que correspondem a cada uma, ao seu respectivo critério de desempenho administrativo, eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

[...] o paradigma multidimensional, alicerçado na desconstrução e reconstrução de conhecimentos acumulados historicamente, constitui uma tentativa de síntese teórica da experiência brasileira de administração da educação, no contexto internacional. Assim concebido, o paradigma multidimensional procura dar respostas organizacionais e administrativas eficientes, eficazes, efetivas e relevantes às atuais demandas e necessidades das instituições educacionais. Sua construção apóia-se na tese da especificidade da gestão da educação como campo de estudo e intervenção educacional e na consciência da necessidade de conceber teorias compreensivas para estudar e exercer a administração da educação (SANDER, 2007, p. 88).

Sander (2007, p. 92) considera que “a educação e a administração são concebidas como realidades globais e complexas que, para efeitos analíticos, podem ser constituídas por múltiplas dimensões, simultaneamente articuladas entre si”.

Para exemplificar essas dimensões, Sander (2007, p. 96) aponta que “a dimensão econômica da organização educacional envolve recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação”, ou seja, a administração nessa dimensão caracteriza-se pela necessidade de controlar recursos, organizar a estrutura da instituição, fixar as funções e os cargos, realizar a divisão do trabalho estabelecendo como e por quem deve ser desenvolvido, assim como estabelecer normas que regulamentem a ação na instituição.

O critério que define a dimensão econômica é a eficiência, alicerçada nos seguintes princípios: menos gastos, mais economia; menos transtornos, mais produtividade. Dessa forma, o que impera é a lógica econômica (SANDER, 2007). Entretanto, a dimensão econômica também diz respeito aos critérios relativos à gestão de pessoas. Nesse sentido, esses critérios tratam das ações destinadas à

implementação de estratégias para melhor utilização dos recursos humanos, levando em consideração o desenvolvimento do trabalho em equipe.

O conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais, intrinsecamente comprometidas com a consecução eficaz dos objetivos escolares, são considerados por Sander (2007) como a dimensão pedagógica do paradigma multidimensional. Dentro dessa dimensão está toda a dinâmica que permeia o ensino e aprendizagem, a concepção de ensino, as metodologias utilizadas na escola.

Entretanto, Sander aponta que há um certo descaso da dimensão pedagógica na administração escolar, visto que “através dos anos, a dimensão pedagógica da administração da educação tem sofrido um processo de atrofia diante da ênfase generalizada em considerar o sistema educacional em função do desenvolvimento econômico e tecnológico” (SANDER, 2007, p. 97).

Contudo, a dimensão política engloba a organização das ações estratégicas da escola. Assim, “a importância da dimensão política radica nas responsabilidades sociais das organizações educacionais” (SANDER, 2007, p. 98). Se a administração da Educação não for capaz de equacionar adequadamente a poderosa relação das exigências humanas e pedagógicas com o ambiente externo, o autor aponta que ela corre o risco de fechar a organização educacional sobre si mesma.

A dimensão cultural está atrelada a toda a comunidade escolar, e não apenas aos membros do processo educativo, e os aspectos da vida humana e a percepção de mundo dessas pessoas.

À luz desta perspectiva global, cabe à administração da educação coordenar a ação das pessoas e grupos que participam, direta ou indiretamente, do processo educacional da comunidade, com o objetivo de promover a qualidade de vida humana coletiva (SANDER, 2007, p. 99).

Nessa perspectiva, De Rossi (2004, p. 72-73) aponta que a escola é

[...] um mundo cultural “glocal” (local e global). A cultura da escola movimenta-se de maneira peculiar, em tempos e espaços diversos, mas também interage com a cultura da sociedade mais ampla. [...] A cultura da escola constitui o objeto do ensino, seu conteúdo substancial e sua justificação última.

Assim sendo, essas dimensões devem agir em conjunto de forma simultânea para garantir a qualidade da gestão escolar e toda a funcionalidade que o contexto escolar exige, tanto dos gestores, dos agentes participantes do processo educativo e da comunidade externa que integra o espaço escolar.

2.1 Contexto pandêmico e os processos educativos

Em 2020, todo o contexto educacional e de gestão escolar que era conhecido modificou com a chegada da pandemia ocasionada pelo vírus de Sar-Cov-19. O ensino remoto, o padrão que a escola seguia em suas atividades pedagógicas, modificou devido ao contexto de crise sanitária. A participação da comunidade escolar que em muitos momentos era dificultosa, com o distanciamento social piorou.

O primeiro passo para a educação do país, após a suspensão das atividades presenciais, o Ministério da Educação (MEC) publicou no dia 17 de março de 2020, a Portaria nº 343 (BRASIL, 2020b), que dispôs sobre a organização das aulas em instituições de Ensino Superior, sugerindo a utilização de meios digitais, enquanto durasse a situação de pandemia. No mesmo sentido, no dia 1º de abril de 2020 foi publicado, pelo Governo Federal, a medida provisória nº 934, que estabeleceu em seu artigo 1º, a dispensa da obrigatoriedade do cumprimento dos 200 dias de efetivo trabalho escolar na educação básica, desde que mantida a carga horária mínima anual de 800 horas letivas (BRASIL, 2020a).

Com amparo na Lei 13.979/2020, de fevereiro de 2020, que dispôs sobre as medidas gerais para enfrentamento da emergência e saúde pública de importância internacional decorrente da crise sanitária do coronavírus, prevendo então ações de isolamento e quarentena. Em 28 de abril de 2020, o Conselho Nacional de Educação (CNE) deu seguimento às normativas legais para regulamentar a situação de ensino no país, emitindo o Parecer nº 005/2020 (BRASIL, 2020c). A partir desse parecer, ficou estabelecido as orientações a respeito do calendário escolar e das atividades não presenciais, a fim de cumprir a carga horária anual.

A modificação da estrutura e a inserção de novos modos e de organização do ambiente pedagógico, trouxe novos impactos e desafios para o ambiente da educação. O autor Colello aponta que os desafios para os professores também foram inúmeros, pois além de repensar a estrutura de seu trabalho diante das novas normativas, também tiveram que reinventar suas práticas, modelando novos meios de acessar os estudantes, frente à realidade de um ensino não presencial

(COLELLO, 2021).

O acesso às tecnologias não é a realidade de todos os estudantes da rede pública. Quando verificamos os dados da pesquisa realizada pelo CETIC (2019) no Brasil, 29% dos domicílios, aproximadamente 19,7 milhões de residências, não possuem internet. Desse montante de desconectados, 59% alegaram não contratar esse serviço por considerar muito caro, outros 25% não dispõem de internet em suas localidades. Os dados mostram ainda que 41% dos entrevistados não possuem computador e 49% não sabiam como utilizar a rede de internet. (CETIC *apud* CUNHA *et al.*, 2020. p. 36). Quando se trata do ensino remoto, a diferença entre as escolas da rede pública e da rede privada é enorme. “Se 97,4% dos estudantes da rede privada gaúcha aprendem conteúdos novos diariamente, estudantes da rede estadual apenas revisam atividades – quando têm acesso à internet”. (SINEPE, 2020, s.p.).

Além da falta de acesso a essas ferramentas, muitos (as) professores (as) e estudantes (as) demonstraram ter dificuldades em lidar com essas ferramentas, como constatado por Souza *et al.* (2020, p. 4) quando defendem que “a ruptura dos processos presenciais para os virtuais de ensino e aprendizagem requer maior exploração de recursos tecnológicos até então pouco utilizados no ambiente escolar”. Assim, muitos estudantes tiveram que contar com somente com a folha impressa das atividades que foram entregues nas escolas.

O acesso às tecnologias não é a realidade de todos os estudantes da rede pública, pois muitos tiveram que contar com a folha impressa das atividades que foram entregue nas escolas. Considera-se o ensino remoto emergencial aquele que ocorreu de forma não presencial, por meio tecnológicos ou não, a fim de evitar proliferação do vírus.

A diferença entre o ambiente escolar e o ambiente virtual ocasionado pelo ensino remoto houve uma

[...] ruptura da escola - com maior ou menor ênfase, com maiores ou menores danos - esbarra simultaneamente nas dimensões humana, socioeconômica, pedagógica e técnica. O que se observa é a imposição de: novas formas de relação pessoal, práticas inéditas de interação, condições diferenciadas de aprendizagem e, sobretudo, uma estrutura até então impensável de funcionamento escolar. (COLELLO, 2021, p. 4).

Os protocolos de segurança utilizados por conta da pandemia nas escolas, vieram sem um processo de adaptação. O espaço que era de socialização tornou-se então um espaço de segregação, considerando as diferenças entre as escolas públicas e as privadas. Dessa forma, era perceptível que o ensino remoto necessitava de um contínuo auxílio pedagógico e um acompanhamento psicológico, do qual nem todas as escolas portavam.

No Rio Grande do Sul, o governador Eduardo Leite anunciou a suspensão das atividades da rede estadual a partir do dia 19 de março, através de um vídeo publicado nas redes sociais em 16 de março⁶.

Na prática, a paralisação das atividades nas escolas e universidades não significou uma folga do trabalho docente. Logo as atividades previstas para as escolas e universidades no ano letivo de 2020 e início de 2021 foram transpostas para ferramentas digitais e, até mesmo a Educação Infantil adotou o ensino remoto. Rapidamente, o Conselho Estadual de Educação do estado do RS posicionou-se pela continuidade das atividades escolares: O “Conselho Estadual de Educação (CEEEd/RS) publicou na quarta-feira (18/03) o parecer nº 1/2020 autorizando as atividades domiciliares na educação básica, no período de suspensão das aulas presenciais para conter a propagação do vírus.” (CEEEd/RS, 2020, s.p).

Após o início das atividades remotas, iniciou-se um debate sobre possíveis impactos na aprendizagem dos estudantes e a produtividade da educação.

Há consenso entre especialistas que o ensino remoto não substitui o presencial, mas, ao menos, contribui para minimizar os danos causados pela suspensão das aulas. Para o diretor de políticas públicas do Todos Pela Educação, Olavo Nogueira Filho, o afastamento do ambiente escolar deixará sequelas que precisam ser amenizadas mesmo [a] distância. (ELY, 2020, s.p.).

Essas sequelas se agravam quando não é apontada a dimensão emocional ou psicológica que os (as) professores (as) e os (as) estudantes (as) poderiam estar enfrentando diante do contexto, quando tratados os impactos no processo de aprendizagem na esfera política. Para Saraiva *et. al.* (2020, p.6) “o tempo escolar é um tempo de performatividade e não pode ser desperdiçado, sob ameaça de que não se cumpram determinadas metas”.

Nem todas as escolas públicas conseguiram aderir de forma integral o ensino

⁶ Governador do RS suspende aulas presenciais. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/03/16/governo-do-rs-suspende-aulas-da-rede-estadual-a-partir-desta-quinta-devido-ao-coronavirus.ghtml>> Acesso em: 6 de out. 2022.

síncrono⁷, mas minimamente houve uma tentativa de explorá-lo durante o ensino remoto. Segundo a Fundação ABRINQ “Quando se trata da realização de aulas ao vivo (síncronas), verifica-se que 72,8% das escolas estaduais e 31,9% das municipais implementaram a estratégia. Em 2.142 cidades, nenhuma das escolas municipais adotou essa medida” (2021, s.p.).

Essa estratégia, de aulas síncronas, foi uma tentativa de restabelecer a noção de um horário a ser cumprido, e tornar os corpos visíveis, mesmo que por uma *webcam*, como uma estratégia de vigilância. Os estudantes separados e, todavia, fixos em seus lugares, com limitadas possibilidades de comunicação. O estabelecimento de horários, a fixação dos corpos em espaços virtuais e a limitação da comunicação são elementos associados aos mecanismos disciplinares. A solidão não se encontrou apenas no cotidiano dos discentes, mas dos docentes também. Com a suspensão das aulas presenciais, o espaço de trabalho dos (as) professores (as) ocupou suas casas e sua rotina familiar. Assim como o tempo de trabalho aumentado, onde antes se configurava dentro de determinados turnos, houve uma demanda de reuniões de escolas para adaptação do ensino remoto, assim como ao atendimento de mensagens recebidas e respondidas fora do horário da aula, configurando

[...] uma demanda por disponibilidade irrestrita dos professores nesses tempos de pandemia. O trabalho vai além da carga horária contratada e o professor encontra-se disponível nos três turnos para responder às perguntas e tirar dúvidas por WhatsApp. Além disso, há a necessidade de planejar as atividades, enviar, seja em formato digital ou físico, e, ainda, ter tempo para receber e corrigir as atividades realizadas pelos estudantes. (SARAIVA *et. al*, 2020, p.13).

Durante a pandemia, houve muitas narrativas em que o trabalho docente não poderia parar, entretanto, se não houvesse tantas ferramentas tecnológicas como existem atualmente, como seria possível amenizar essa situação?

Se o mesmo vírus tivesse sido desencadeado 20 anos atrás — e sabemos que 20 anos não é nada — o COVID-99 nos encontraria em quarentena com rádio, TV a cabo, conexões à Internet principalmente por telefone (para a minoria conectada) e telefones celulares com tampinha. Sem plataformas, sem redes sociais, sem vídeos sob demanda, sem streaming ou videochamadas e com uma web ainda acordando O que teríamos feito em 1999 com a educação escolar? Como em situações semelhantes (terremotos, epidemias, guerras, inundações), certamente teríamos

⁷ O ensino síncrono é aquele em que o professor e o aluno dividem o mesmo espaço e tempo em um ambiente virtual. Enquanto o ensino assíncrono é o contrário, o professor prepara o conteúdo e o aluno acessa quando tiver disponibilidade.

assumido a perda de avançar para planejar o retorno às escolas. (PANSOPHIA PROJECT, 2020, n.p.).

Por conta dessa cultura digital e globalizada, a tendência da sociedade moderna de querer soluções imediatistas é cada vez maior, dada a emergência de não perder diretamente, mesmo que o possa ser perdido ainda não esteja em evidência.

Com a tensão sobre a educação devido a inserção do ensino remoto, o sindicato dos professores do estado do RS (CPERS), manifestou sobre as condições pela mantenedora de trabalho para a oferta da educação remota.

A Seduc e as CRES precisam assegurar recursos técnicos e financeiros mínimos para a realização do trabalho. Há educadores(as) sem dinheiro para comer tirando do próprio bolso para arcar com dados móveis. A carga horária por vezes supera a do período presencial. A formação continuada tem sido um vetor de crise e ansiedade. É inadmissível que, em um momento que pede tranquilidade, segurança e boa saúde, as atividades docentes gerem tanto estresse, aflição e sobrecarga para educadores(as) e estudantes. (CPERS, 2020, n.p., grifos nossos).

Diante dessas condições, o CPERS orientou os professores a:

1. Não trabalhe fora do seu horário normal;
2. Não responda pais ou estudantes fora do seu horário normal;
3. Não faça os cursos de formação continuada fora do seu horário normal;
4. As direções devem comunicar claramente à comunidade escolar os horários disponíveis para o atendimento aos estudantes e a realização de aulas programadas;
5. Quaisquer dificuldades na realização das aulas programadas ou do curso devem ser registradas e comunicadas à direção das escolas e às CRES;
6. Não peça fotos dos estudantes estudando ou fazendo trabalhos, nem faça prints de webconferências. Expor imagem de menores é uma violação do ECA;
7. As CRES e direções devem respeitar as múltiplas realidades e limitações de cada escola, educador(as) e estudante (CPERS, 2020, s.p.).

No entanto, mesmo com essas diretrizes, a falta de formação e infraestrutura afetou diretamente os (as) professores (as) e estudantes, principalmente os da rede pública. Além de dificultar o processo de ensino-aprendizado, afetou diretamente a saúde psicológica dos envolvidos.

Os professores e os sindicatos dos professores mostraram-se reativos a essas condições, fato que “os modos de condução dos professores, neste momento de pandemia, pelos sindicatos, parecem encaminhar ações para ‘frear’ o uso do tempo fora do ‘horário normal’ para exercer as atividades.” (Saraiva *et al*, 2020, p.16).

Essa lógica de bater metas e preocupada com a produtividade, é

desumanizadora e contraditória a uma educação que visa o desenvolvimento saudável da cognição dos estudantes, principalmente das crianças.

A socióloga Rita Coelho, que foi coordenadora de Educação Infantil do Ministério da Educação entre 2007 e 2016, disse que fornecer materiais e opções de atividades para as famílias é importante. No entanto, ela disse ver com preocupação que, ao passar a ser contabilizadas para o cálculo das 800 horas, haja uma exigência e cobrança em cima das famílias. “Estamos em uma situação de calamidade, de urgência para as escolas e famílias. Acho mais importante nos preocuparmos em como as crianças estão lidando com essa situação, com o isolamento, com o adoecimento de pessoas próximas. Deveríamos nos preocupar menos com as 800 horas”, disse. (GAÚCHAZH, 2020, s.p.).

A educação segue uma linha performática, em que é necessário manter um padrão de boas avaliações ou médias para que um determinado governo não decaia nas avaliações para futuras eleições, a autora aponta que “a racionalidade neoliberal impõe uma crescente necessidade de implantar processos de avaliação nas mais diversas áreas da vida”. (Saraiva *et al*, 2020, p. 17).

Estamos imersos em delírios avaliatórios que se manifestam no campo educacional pelo crescimento das avaliações de larga escala. “Os delírios avaliatórios manifestam-se tanto pela captura de imensas parcelas da sociedade quanto pelo crédito acrítico que tais parcelas depositam nos resultados estatísticos, em geral expressos em índices cuja metodologia de obtenção e tratamento é quase sempre duvidosa.” (VEIGA-NETO, 2012, p. 15).

Após a derrubada dos sistemas de bandeiras no RS, o qual media o índice de contágio nas cidades e a lotação das unidades de pronto atendimento de cada região, e informava a população se a bandeira estava amarela, vermelha ou preta. Conforme isso o grau de risco, eram implementadas medidas mais rigorosas e restritivas para a população. Em 27 de abril de 2021, o governo do estado do RS anunciou mudanças no modelo de distanciamento controlado, de modo que o judiciário dispôs de manter a reabertura das escolas.

As escolas estaduais realizaram um retorno escalonado, a partir de um calendário estipulado pela Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC). Esse retorno escalonado, foi chamado de ensino híbrido⁸ pelos professores, pois uma parcela das turmas estavam presenciais em uma semana, enquanto a outra

⁸ “Ensino híbrido é qualquer programa educacional formal no qual um estudante aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino on-line, com algum elemento de controle dos estudantes sobre o tempo, o lugar, o caminho e/ou ritmo”. (HORN, Michel B., STAKER, Hearther. 2015. p. 34)

participava de forma virtual, na semana seguinte esses grupos modificam o modo de participação na aula, os que estavam presencial participavam de forma virtual e os que estavam virtual participavam de forma presencial, a fim de reduzir o número de estudantes em sala de aula.

Foram estipulados protocolos de controle sanitário, a fim de tentar reduzir os índices de contágios na escola, conforme o Plano de Contingência e Formulário de Prevenção à covid-19⁹.

Em 29 de outubro de 2021 o governo do RS anuncia, por meio do decreto estadual nº 56.171, a obrigatoriedade das aulas presenciais, em instituições públicas estaduais e municipais, bem como privadas, até o dia 08 de novembro deste mesmo ano. Essa medida foi tomada devido a um quadro mais estável da pandemia por conta da vacinação que havia iniciado em 15 de maio de 2021, o que favoreceu o retorno presencial das aulas.

Dessa forma, compreendendo o período significativo de distanciamento social e a diversidade de contextos educacionais encontrados no Brasil, a pesquisa objetiva identificar quais os impactos que a gestão escolar teve durante a pandemia, a partir da produção acadêmica de um Estado do Conhecimento, analisando quais foram as perspectivas das escolas apontadas pelas pesquisas acadêmicas.

3. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, foi desenvolvido a metodologia do estado do conhecimento, sendo essa a

[...] identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica. (MOROSINI, 2015, P. 102).

Destaca-se a importância dos meios de produção científica e a necessidade da retomada das mesmas, visto a influência das instituições, do país e do contexto

⁹ Nesse link é possível acessar as orientações que o Governo Federal repassou para as escolas para o retorno presencial, disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-apresenta-orientacoes-para-volta-segura-as-aulas-presenciais>.

global como um todo. Como aponta Morosini (2015, p. 102), “no Brasil, a consolidação da produção científica sobre Educação é ainda incipiente, identificando-se um crescente esforço desta área na construção de estados de conhecimento”. Realizar pesquisas sobre o Estado do Conhecimento é compreender o contexto que a ciência brasileira está inserida.

No Brasil, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma agência federal pertencente ao Ministério da Educação do Brasil, responsável pelo fomento, concedendo bolsas e auxílios à pesquisa brasileira. Segundo Morosini (2015, p. 104), a Capes “utiliza um conjunto de procedimentos para a estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação”. Esse processo foi incorporado para atender às necessidades específicas do sistema de avaliação e é baseado no aplicativo Coleta de Dados, preenchido pelos programas de pós-graduação.

A CAPES instituiu em 2014 a plataforma Sucupira, que é avaliada pelas áreas do conhecimento. Um dos objetivos é disponibilizar uma lista com a classificação dos veículos de publicação científica utilizados pelos pesquisadores dos programas de pós-graduação. Há avaliação de periódicos, livros e coletâneas e, secundariamente, de eventos.

A plataforma Sucupira é responsável por realizar uma estratificação de qualidade das publicações científicas no Brasil chamado de Qualis. Os periódicos então podem ter uma classificação Qualis A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C. A última avaliação Qualis da plataforma, foi no quadriênio 2017 - 2020, e até então ainda não saiu uma nova atualização pós-pandemia dos periódicos.

Um dos repositórios utilizados na pesquisa foi o Banco de Teses e Dissertações da CAPES, vinculada a Plataforma Sucupira, (<https://catalogodeteses.capes.gov.br>). O outro repositório utilizado a plataforma *Scientific Electronic Library Online* (SciELO - <https://scielo.org/>) para a busca de periódicos com publicações vinculadas à temática, realizou o recorte temporal da pandemia e pós-pandemia (2020-2023), e utilizou preferencialmente periódicos que estejam dentro da classificação Qualis.

Neste sentido, definimos como objetivo do

**Conhecer e analisar as publicações, no período dos anos de 2020 a 2023,
acerca do impacto da pandemia na gestão escolar**

Para a pesquisa, foi necessário uso e seleção de descritores. A partir da delimitação do problema e do aprofundamento da fundamentação teórica, foi escolhido os descritores

“Pandemia e gestão escolar” e “pós-pandemia e Gestão escolar”.

Na tentativa de se apropriar do conhecimento sobre a pandemia e o impacto na gestão escolar e contribuir com o trabalho científico, foi escolhida a alternativa da metodologia Estado do Conhecimento, visto que “para conhecer sistematicamente a realidade da construção do conhecimento científico de um determinado campo, em um determinado espaço e tempo, é a partir da realização de pesquisa do tipo Estado do Conhecimento (EC)” (MOROSINI, 2021, p. 124).

Desse modo, os autores aproximam o EC a

[...] um tipo de pesquisa bibliográfica, baseada, principalmente, em teses, dissertações e artigos científicos, pois neste rol de pesquisas é possível conhecer o que está sendo pesquisado em nível de pós-graduação *stricto sensu* de determinada área, sobre determinado tema. (MOROSINI, 2021, p. 124).

O aprofundamento do pesquisador na temática escolhida, possibilita que o mesmo veja com mais fidedignidade as problemáticas e possíveis soluções já desenvolvidas na ciência e dessa forma permite que pense em outras possibilidades. Como aponta a autora Morosini

Pode ser uma estratégia para ampliar o escopo sobre determinado tema de estudo, sendo esta uma maneira de também encontrar perspectivas que ainda não foram abordadas, pontos de vista que ainda não foram pensados e que podem ser inovadores para a realização de uma nova pesquisa (2021, p. 125).

Visto isso, a pesquisa seguiu a metodologia proposta por Morosini, a qual segue as seguintes etapas: Bibliografia Anotada, Bibliografia Sistematizada, Bibliografia Categorizada e Bibliografia Propositiva.

TABELA 1- Etapas do Estado do Conhecimento

| ETAPAS | DEFINIÇÕES |
|-------------------------------|--|
| 1. Bibliografia Anotada | Identificação e seleção, a partir da pesquisa por descritores, dos materiais que farão parte do corpus de análise. |
| 2. Bibliografia Sistematizada | Leitura flutuante dos resumos dos trabalhos para a seleção e o aprofundamento das pesquisas, a fim de elencar os que farão parte da análise e escrita do estado do conhecimento. |
| 3. Bibliografia Categorizada | Reorganização do material selecionado, ou seja, do corpus de análise e reagrupamento destes em categorias temáticas. |

Fonte: KOHLS-SANTOS, MOROSINI, 2021.

A Bibliografia Anotada é a primeira etapa da metodologia do Estado do Conhecimento, nela constam as anotações dos trabalhos que estão de acordo com os critérios de seleção estabelecidos. A autora aponta que estes critérios devem ser

[...] aqueles estabelecidos nos objetivos do estudo, os quais devem conter os descritores (palavras ou termos de busca), bem como os critérios de inclusão ou exclusão, como por exemplo, o período ou ano de publicação das pesquisas, área de conhecimento, países, etc (MOROSINI, 2021, p. 133).

A segunda etapa, consiste na Bibliografia Sistematizada, a qual é a relação dos trabalhos/teses, dissertações e/ou artigos. É realizada

a leitura dos resumos para verificar a adequação da publicação ao objetivo do estado do conhecimento proposto. Caso algum dos trabalhos constantes na Bibliografia Anotada, após a leitura flutuante do resumo, não esteja alinhado ao objetivo proposto no estudo, este trabalho não deve ser inserido na tabela da Bibliografia Sistematizada. (MOROSINI, 2021, p. 134).

A terceira etapa do trabalho é a Bibliografia Categorizada, nela é possível aprofundar o conteúdo do resumo, metodologia, objetivos e resultados das pesquisas selecionadas na etapa anterior. Para a autora Morosini aponta que “o principal objetivo desta etapa é realizar, o que podemos chamar de “agrupamento” das produções por temáticas, as quais podemos nominar de ‘Categorias’.” (2021, p. 135).

A quarta e última etapa é a Bibliografia Propositiva, considerada opcional para a autora, nesse momento a pesquisadora já se aprofundou na temática após ter seguido as outras etapas. A partir disso, foi possível observar as proposições dos autores(as) do estudo em relação à temática, há a possibilidade da pesquisadora também apontar suas proposições que considera emergente de acordo com o que foi visto durante a construção do Estado do Conhecimento.

O objetivo é “como fio condutor da busca, exploração, seleção, sistematização, categorização, análise e construção do texto final do Estado do Conhecimento” (MOROSINI, 2021, p. 127), seguido com rigor a sistematização de cada etapa da metodologia, a fim de que seja possível chegar ao objetivo durante o processo de elaboração.

Através das buscas realizadas nos repositórios (Sucupira, BDTD, Scielo) foi possível observar que a maioria das teses e dissertações foram realizadas em instituições privadas e localizadas nas regiões Sul e Sudeste do país. Dentre os resultados encontrados, os mais detalhados nas pesquisas são os da dimensão pedagógica, havendo então uma ruptura com a dimensão administrativa.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Pandemia e seus impactos na gestão | |
| Dimensão administrativa e Econômica | <p>Para essas dimensões os impactos evidenciados foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma segregação na atuação com a dimensão pedagógica; - Centralização das decisões; - Exaustão da equipe por conta das burocracia e demandas que surgiam por conta da pandemia; - Diminuição dos recursos financeiros para as instituições privadas por conta do distanciamento social dos estudantes. |

| | |
|------------------------------|---|
| Dimensão Pedagógica | <p>Na dimensão pedagógica ficou evidente os impactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragilidades da participação das famílias no auxílio do trabalho com os estudantes; - Falta de domínio das tecnologias, tanto por parte dos professores, como por parte dos estudantes; - Ausência de diálogo entre a coordenação pedagógica e os professores. |
| Dimensão Cultural e Política | <p>Na dimensão cultural e política, foi possível evidenciar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de acesso a tecnologias; - Expressiva vulnerabilidade social nas famílias dos estudantes de escolas públicas; - Necessidade da gestão escolar identificar as diferenças socioeconômicas para administrar os recursos vindo para escola (como por exemplo a alimentação escolar). |

Nos resultados foi apresentada a Bibliografia Seleccionada (Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5), a qual corresponde e apresenta brevemente as pesquisas que foram selecionadas para análise. E por último, apresenta a Bibliografia Categorizada, conforme a Tabela 2, a qual detalha quais foram os objetivos, metodologia e resultados das pesquisas, descrevendo neste capítulo dos resultados quais foram os impactos evidenciados nos trabalhos acadêmicos.

Tabela 2 - Bibliografia Categorizada

| Bibliografia Categorizada | | | | | | |
|---------------------------|-------|--------|------------------|-----------|-------------|------------|
| Ano | Autor | Título | Tipo de Trabalho | Objetivos | Metodologia | Resultados |

| | | | | | | |
|------|-----------------------|---|-------------|--|---|---|
| 2022 | DE OLIVEIRA, R. A. P. | Gestão Escolar e Desigualdades Sociais e Educacionais : Um Olhar sobre a Práxis das Equipes Diretivas em Escolas Públicas Municipais | Tese | Compreender a práxis das equipes escolares em contextos de intensa desigualdade, em escolas públicas municipais de Esteio? | Pesquisa qualitativa, com utilização de entrevistas reflexivas para coleta de dados e análise documental. | A compreensão de que a escola é cada vez mais necessária na nossa sociedade; as desigualdades socioeconômicas se sobrepõem às desigualdades escolares. |
| 2021 | POPPE, A. B. G. | Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19 | Dissertação | Quais os impactos da pandemia na gestão escolar da Rede La Salle Brasil-Chile, situadas no RS, segundo os gestores destas escolas? | Foi realizada revisão bibliográfica, utilizou-se como método a análise documental e o questionário, disponibilizado online. Por fim, análise de conteúdo. | Disponibilização de atividades escolares e a mediação docente; a adaptação às demandas da adoção do ensino remoto; a necessidade de reestruturação do modelo de gestão administrativa e pedagógica. |
| 2022 | RIBAS, M. D. A. | Conflitos em Ambiente Escolar em Tempos de Pandemia Covid-19: Uma Questão para a Gestão Escolar no Ano de 2020 | Dissertação | Analisar os conflitos enfrentados pela equipe gestora durante a pandemia, relacionados ao processo de ensino-aprendizagem. | Descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas e fontes documentais. | Conflitos internos, houve a falta de comunicação com as famílias, divergência entre os gestores e a falta de orientação das instâncias superiores. |
| 2023 | MACHADO, E. A. | Impactos da Pandemia de Covid-19 na Educação Infantil: Percepção de Gestores e Professores da Rede Municipal de Alegrete - RS | Dissertação | Compreender os impactos da pandemia, a partir da percepção de gestores e professores da rede municipal de Alegrete, RS. | Analisaram-se dados descritivos, contando-se com a participação de 10 gestores escolares e 10 professores. | Perda na qualidade da educação, desigualdade de acesso ao ensino remoto por questões socioeconômicas, exaustão dos profissionais da educação e incertezas e medos sobre o retorno presencial. |
| 2022 | TEBALDI, E. L. P. R. | Ensino Remoto Emergencial: as vivências de uma microrregião do interior paulista | Tese | Compreender como esse momento foi planejado e implementado, identificando e analisando as estratégias pedagógicas e | Utilizou-se da revisão bibliográfica, análise documental e análise dos relatos apresentados por 11 | Problemas na implementação do ER e registrou múltiplas vivências . Há o potencial inovador nas estratégias pedagógicas que foram aproveitadas |

| | | | | | | |
|------|-----------------|--|-------------|---|--|--|
| | | | | as dificuldades. | entrevistados. | pós- pandemia. |
| 2022 | VIANA, N. P. L. | Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão | Tese | Investigar a atuação da liderança escolar, representada pelo(a) diretor(a), no contexto da pandemia. | A metodologia qualitativa, utilizou de uma revisão bibliográfica, análise documental e o estudo de caso de duas escolas. | Centralização das ações da SE sem espaço de orientação pedagógica para as escolas e diretores em contraste com a relevância do papel dos diretores para a reorganização da rotina escolar. |
| 2022 | FURLAN, F. | Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da Covid-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar | Dissertação | Compreender as mudanças na dinâmica escolar e gestão realizadas por uma equipe diretiva ao longo da pandemia. | Pesquisa exploratória, formativa, autobiográfica e de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de uma pesquisa de campo. | Estratégias de planejamento adotadas pela equipe diretiva ao longo da pandemia da Covid-19 que impactaram positivamente as dimensões da escola que integra este estudo. |
| 2022 | MORENO, B. S. | Secretarias Estaduais de Educação e Gestão de Redes de Ensino durante a pandemia da Covid-19 | Dissertação | Documentar as ações adotadas pelos governos de AC, PA, AM, RR, BA, PE, SE e PI para fornecer educação aos estudantes durante a pandemia. | Documentar as diferentes políticas adotadas pelos governos dos estados das regiões Norte e Nordeste. | Há variações importantes na oferta de ações educacionais emergenciais que não estão relacionadas com o desenvolvimento socioeconômico e educacional do estado em análise. |
| 2022 | SILVA, M. P. da | A Criação do inédito viável a partir do trabalho colaborativo de gestoras educacionais em um contexto virtual durante a pandemia da covid-19 | Dissertação | Investigar a criação do inédito viável a partir do trabalho colaborativo de gestoras educacionais em contexto virtual durante a pandemia da COVID-19. | Pesquisa qualitativa, foi realizada uma revisão bibliográfica, analisou práticas discursivas materializadas em textos multimodais e nos princípios da colaboração. | O uso do áudio do aplicativo WhatsApp para contato; os festejos virtuais; a "Vida de professor na pandemia"; o livro de memórias "O lado bom da pandemia"; as doações de celulares por parte das famílias da escola particular para os estudantes da escola pública. |

| | | | | | | |
|------|---|---|--------|--|--|---|
| 2023 | COSTA, R. P. N., NASCIMENTO, A. M. do, SOUZA, M. P. de C. | Educação Infantil e pandemia de covid-19: ações dos burocratas de médio escalão na Baixada Fluminense | Artigo | Mapear as ações de 10 municípios para a educação na pandemia, por meio do diálogo com os profissionais responsáveis pela gestão municipal das creches e pré-escolas. | A metodologia envolveu encontros virtuais e aplicação de questionário. | Os resultados apontam para a desarticulação entre os entes federados, o que dificultou as ações locais dos coordenadores de educação infantil. Assim, é importante pensar o lugar desses profissionais na burocracia estatal. |
|------|---|---|--------|--|--|---|

Elaborado pela autora (2023)

Portanto, com a elaboração das tabelas seguidas conforme proposto pela metodologia de Morosini (2015), foi possível dar sequência nos resultados da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após realizar a busca nos repositórios da Sucupira, Biblioteca Digital de Dissertações e Teses e no Scielo, foi possível selecionar a bibliografia que seria utilizada na construção do Estado do Conhecimento. Essa seleção só foi possível ser elaborada depois de ter realizado as etapas da Bibliografia Anotada e Bibliografia Sistematizada proposto então por Morosini (2015), que consiste na leitura flutuante dos trabalhos que serão incluídos ou excluídos da pesquisa.

As Tabelas geradas pelas Bibliografias Selecionadas estão conforme o repositório que foram encontradas, e nelas descritas o processo de refinamento para encontrar as pesquisas correspondentes aos descritores “Pandemia e Gestão Escolar”. Assim como um breve resumo de apresentação sobre cada pesquisa selecionada.

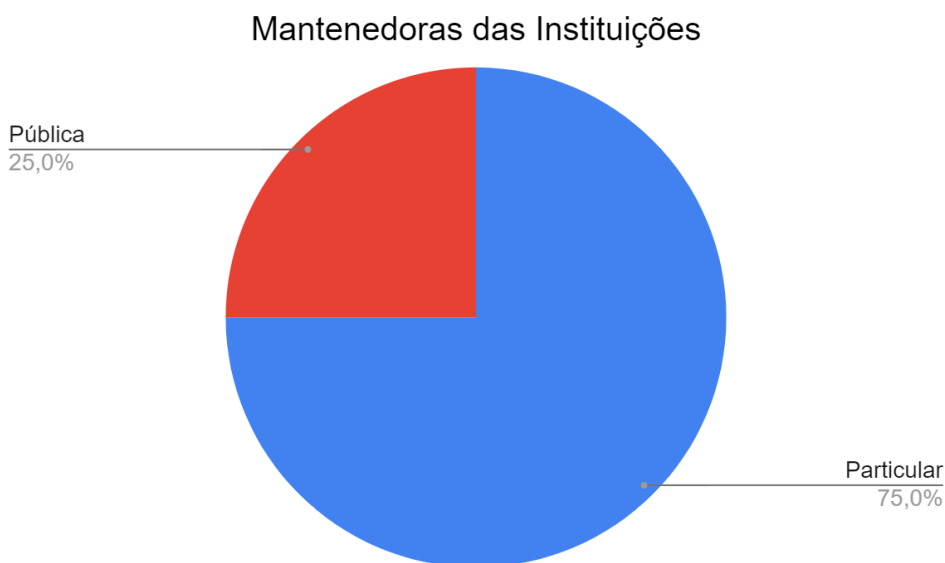
4.1 Dados encontrados no repositório da CAPES (Sucupira)

Para o descritor “gestão escolar e pandemia” foi encontrado 8.567 trabalhos entre dissertações e teses no catálogo da CAPES, para refinar a busca foi escolhido a área de conhecimento e avaliação apenas a área de educação e as dissertações e teses escritas entre 2020-2023. Entre esses 6 mil trabalhos, alguns não possuíam autorização para divulgação, então logo foram excluídos da seleção de trabalhos para a bibliografia anotada.

Dos trabalhos restantes, foi realizada uma leitura dinâmica do título e do resumo, a qual tinha por objetivo afunilar o filtro e direcionar trabalhos que pudessem estar mais próximos do objetivo central da monografia.

Muitos trabalhos não foram selecionados, pois por mais que envolvessem algum contexto a educação, ainda sim não se referiam sobre a pandemia, ou apontavam sobre a pandemia, mas não se relacionavam com a educação. O filtro principal dos trabalhos selecionados era ter as duas variáveis juntas (gestão escolar e pandemia). Diante desse refinamento na busca, 4 trabalhos que se aproximavam das variáveis requeridas da pesquisa. Dessas pesquisas, a maioria são de instituições particulares, sendo 3 particulares e 1 pública, como demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Mantenedoras das instituições.



Elaborado pela autora (2023)

A partir da Tabela 3 é possível observar as pesquisas que foram selecionadas no repositório Sucupira. As quais eram compatíveis com o tema da pesquisa, o recorte temporal proposto e que abordam os impactos da pandemia na gestão escolar. Das quais 3 são dissertações e 1 é tese.

TABELA 3: Bibliografia Seleccionada do Repositório Sucupira

| REPOSITÓRIO SUCUPIRA | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Instituição | Autor e Ano | Tipo de Documento e Título | Principais Autores |
| Descritor: Gestão Escolar e Pandemia | | | |
| Universidade do Vale do Rio dos Sinos | Rosane Alves Pretto de Oliveira 2022 | Tese: GESTÃO ESCOLAR E DESIGUALDADES SOCIAIS E EDUCACIONAIS: Um Olhar sobre a Práxis das Equipes Diretivas em Escolas Públicas Municipais | Demo (2011), Freire (2011), Rossato (2010), Lima, L. (2011), Lück (2012). |
| Universidade La Salle | Ana Beatriz Gorgen Poppe 2021 | Dissertação: GESTÃO ESCOLAR NAS COMUNIDADES EDUCATIVAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE LA SALLE NO RIO GRANDE DO SUL: Desafios em Tempos de Pandemia de Covid-19 | Lück (2009), Libâneo (2004), Ogawa e Filipak (2013), Paro (2004). |
| Universidade do Estado do Mato Grosso | Monica de Almeida Ribas 2022 | Dissertação: CONFLITOS EM AMBIENTE ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA COVID-19: Uma questão para Gestão Escolar no Ano de 2020 | Chrispino (2002; 2007), Tiellet (2012), Eller (2019), Santos (2001). |
| Universidade Franciscana | Eliza Araujo Machado 2023 | Dissertação: IMPACTOS DA PANDEMIA COVID-19 NA EDUCAÇÃO INFANTIL: Percepção de gestores e professores da Rede Municipal de Alegrete, RS | Müller e Hassan (2009), Frabonni (1998), Morin (2021), Gadotti (1998), |

Elaborado pela autora (2023).

A tese De Oliveira (2022) foi realizada na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, essa pesquisa tem como objetivo investigar como se dá a práxis das equipes diretivas escolares em contextos de recrudescimento de desigualdades, em escolas públicas municipais de educação básica de Esteio. A pesquisa tem o recorte temporal da pandemia, entre 2020 e 2021. Conta com autores da teoria educacional e utilizou uma metodologia qualitativa e análise de conteúdo, assim como análise documental. A pesquisa verificou que a pandemia transpôs o ambiente de ensino e aprendizagem para o digital ocasionando a mudança do locus do aprender/ensinar, exigindo a reinvenção da práxis, por parte da gestão escolar. Entre as conclusões a autora destaca que as desigualdades

socioeconômicas se sobrepõem às desigualdades escolares, promovendo e intensificando as não aprendizagens, as dificuldades de acesso, o acesso precário e o abandono em contextos de agravamento de desigualdades.

A dissertação de Poppe (2021) é um Estudo de Caso, tem como problema de investigação: quais os impactos da pandemia na gestão escolar das Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La Salle Brasil-Chile, situadas no Rio Grande do Sul, segundo o relato dos gestores destas escolas. A autora utiliza e frisa o autor Lück como principal referencial para conceituar a gestão escolar. Além do referencial teórico, a coleta de dados foi realizada por meio da análise documental e do questionário, disponibilizado online. Concluiu-se o esforço dos gestores, em desenvolver estratégias que viabilizassem, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares e a mediação docente, para a garantia dos dias letivos. A pesquisadora também aponta para a importância das tecnologias digitais e das plataformas nos processos de ensino e aprendizagem e a necessidade de reestruturação do modelo de gestão administrativa e pedagógica.

A dissertação de Ribas (2022) é um Estudo de Caso, procurou responder "que tipos de conflitos ocorreram na escola durante a pandemia de 2020, relacionados ao processo ensino-aprendizagem, o que os motivou, quem foram os envolvidos e quais estratégias foram utilizadas pela gestão para amenizá-los?". O objetivo principal do trabalho foi analisar os conflitos enfrentados pela equipe gestora durante a pandemia, especificamente no ano de 2020, relacionados ao processo de ensino-aprendizagem. A pesquisa foi descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa. As fontes de coleta de dados foram entrevistas por pauta e fontes documentais. As entrevistas foram realizadas com cinco sujeitos que integravam a gestão da Escola Municipal Pequeno Sábio. A autora concluiu que na Escola Municipal Pequeno Sábio a equipe gestora vivenciou diversos desafios impostos pela pandemia, os quais geraram conflitos internos. Os conflitos foram intensos, tanto os intrapessoais quanto os interpessoais, como a falta de comunicação com as famílias, divergência entre os gestores e a falta de orientação das instâncias superiores.

A dissertação de Machado (2023) buscou responder como a pandemia da Covid19 impactou a Educação Infantil no município de Alegrete, RS, e que estratégias de ensino foram utilizadas neste período. Tem objetivo geral,

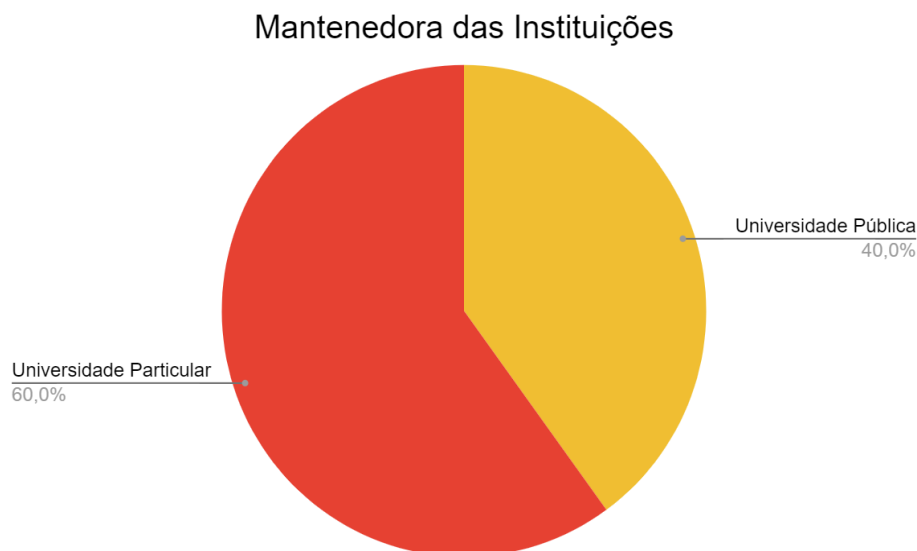
compreender os impactos da pandemia provocada pela Covid-19, a partir da percepção de gestores e professores da rede municipal de Alegrete, RS. Com base na metodologia, de abordagem qualitativa e fenomenológica, analisaram-se dados descritivos, relacionados à situação estudada, contando-se com a participação de 10 gestores escolares e 10 professores da Educação Infantil da cidade de Alegrete, a autora também apurou a posição da Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Lazer de Alegrete (SECEL), na voz da Secretária em exercício durante período estudado. A pesquisa concluiu que a pandemia de Covid-19 impactou a Educação Infantil de modo imensurável quanto aos processos de ensino-aprendizagem. As crianças tiveram seu desenvolvimento cognitivo comprometido, especialmente, quando a família não reunia minimamente as condições para o aprendizado da criança, etapa essencial que deveria ser a mais rica e criativa da infância.

4.2 Dados encontrados no repositório da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

No repositório da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, foram encontrados 274 trabalhos para o descritor “Pandemia e Gestão Escolar”. Entretanto, o algoritmo seleciona trabalhos que tenham pelo menos uma das três palavras do descritor, então muitos trabalhos que tinham a palavra “Gestão” por exemplo falavam sobre gestão de empresas, de instituições que prestam serviços para a saúde, entre outras áreas. Isso ocorreu sucessivamente com as outras palavras, restando apenas 6 trabalhos. Dessas 6 selecionadas, uma já está catalogada com as selecionadas no repositório do Sucupira.

Dessas 5 pesquisas, 3 foram em universidades particulares e 2 em universidades públicas. Conforme é possível observar no gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Mantenedora das Instituições onde foram realizadas as pesquisas selecionadas no repositório BDTD.



Elaborado pela autora (2023)

Das pesquisas selecionadas da BDTD, 2 eram teses e 3 dissertações, conforme descrito na Tabela 3.

TABELA 4: Bibliografia Selecionada no Repositório BDTD.

| REPOSITÓRIO BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES | | | |
|---|--|--|--|
| Instituição | Autor e Ano | Tipo de Documento e Título | Principais Autores |
| Descritor: Gestão Escolar e Pandemia | | | |
| Universidade Estadual Paulista | Evelin Louise Pavan Ribeiro Tebaldi 2022 | Tese: Ensino Remoto Emergencial: as vivências de uma microrregião do interior paulista | Kenski (2003), Rezende e Dias (2010), Lévy (1999), Prensky (2001), Kenski (2007), Castells (2021), Saviani (1999), Behar (2009). |

| | | | |
|---|------------------------------------|--|---|
| Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro | Natália Pereira Lima Viana 2022 | Tese: Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão | Sammons (1999), Pena (2013), Costa e Castanheira (2015), (Barroso (2005), Lima (2003), Diamond e Spillane (2016), Bush e Glover (2014), Oliveira e Paes de Carvalho (2018), Silva (2020). |
| Universidade Federal de Santa Maria | Fernanda Furlan 2022 | Dissertação: Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da Covid-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar | Libâneo (2012), Canário (2006), Lück (2010), Saviani (2005), Thurler (2001), Vieira (2009), Paro (2016), Estevão (1998). |
| Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro | Bianca Sampaio Moreno 2022 | Dissertação: Secretarias Estaduais de Educação e Gestão de Redes de Ensino durante a pandemia da Covid-19. | Pereira e Barros (2020), Pedrosa e Dietz (2020), Barreto e Rocha (2020), Barberia, Cantarelli e Schmalz (2020). |
| Pontifícia Universidade Católica de São Paulo | Marli Pereira da Silva 2022 | Dissertação: A Criação do inédito viável a partir do trabalho colaborativo de gestoras educacionais em um contexto virtual durante a pandemia da covid-19 | Silva (2019), Paro (2020), Libâneo (2001), Lück (2009), Liberali (2013), Leal (2021), Leontiev (1977), Damiani (2006), Freire (2011). |

Elaborado pela autora (2023)

A pesquisa de Evelin Louise Pavan Ribeiro Tebaldi (2022) trouxe como objeto de estudos o planejamento e a implementação do ensino remoto emergencial para o período de suspensão das atividades escolares presenciais no ano de 2020, em decorrência da pandemia da Covid-19, no âmbito das Secretarias e Departamentos Municipais de Educação dos municípios de uma microrregião do interior paulista. O objetivo da pesquisa foi compreender como esse momento foi planejado e implementado, segundo a realidade dos municípios da microrregião, identificando e analisando as estratégias pedagógicas. A pesquisa contou com 11 entrevistados, a fim de compreender as problemáticas que ocorreram na implementação do ensino remoto nesse período e de registrar a multiplicidade de ações vivenciadas nesse momento único, sem antecedentes e que originou a tomada urgente de medidas para assegurar o processo de escolarização emergencial das redes municipais de ensino.

A pesquisa de Natália Pereira Lima Viana (2022) tem como objeto de estudo a gestão escolar e investiga sobre a atuação da liderança escolar, representada na maioria das vezes, pelo(a) diretor(a), no contexto da pandemia do Covid-19. A

autora construiu sua análise a partir de 3 categorias: o contexto sociocultural, estrutura e organização de cada escola, percepções dos diretores e dos professores das escolas sobre o perfil e as ações desenvolvidas pela gestão escolar e pela rede durante esse período. A pesquisa evidenciou que, em um primeiro momento, uma considerável centralização das ações da secretaria com pouco espaço de orientação pedagógica para as escolas e diretores em contraste com a relevância do papel dos diretores para a reorganização da rotina escolar. No outro momento, indica-se uma escola dependente das orientações da secretaria e uma liderança focada nas questões mais administrativas. A autora concluiu que, se de um lado os diretores desenvolvem diferentes ações e mobilizam recursos diversos conforme sua experiência, formação e conhecimento, de outro, a falta de formação e de apoio do órgão central se constitui em um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança.

A pesquisa da autora Fernanda Furlan (2022) possui como objeto de pesquisa a gestão escolar e como sujeitos de investigação gestores que atuam na equipe diretiva de uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Santa Maria/RS. Esta pesquisa deteve-se em compreender como que as constantes mudanças na dinâmica escolar e gestão de recursos (humanos, materiais e pedagógicos) realizadas por uma equipe diretiva ao longo da pandemia da Covid-19, podem contribuir com a gestão escolar por meio de memórias do período pandêmico transformadas em experiências gestoras. A autora concluiu que, no que tange a dimensão pedagógica, a coordenação pedagógica aproximou-se mais do planejamento docente, bem como, dos estudantes e de suas famílias. Na dimensão dos recursos materiais/financeiros, observou-se que o adequado redirecionamento dos recursos frente à nova conjuntura escolar durante a pandemia contribuiu para a segurança sanitária na escola e alcance dos objetivos pedagógicos junto à comunidade escolar. No que se refere à dimensão dos recursos humanos, é possível destacarmos a relevância da comunicação empática, participativa e democrática para a condução das práticas gestoras e de planejamento que foram adotadas pela equipe diretiva que integra a pesquisa.

A pesquisa de Bianca Sampaio Moreno (2022) assegurou como objetivo de documentar as ações adotadas pelos governos de Acre, Pará, Amazonas, Roraima, Bahia, Pernambuco, Sergipe e Piauí para fornecer educação aos estudantes de

suas redes de ensino médio durante o período de suspensão das aulas presenciais, no contexto da pandemia da Covid-19. Para a autora, a constatação mais importante desta pesquisa diz respeito ao número significativo e à dupla natureza ao mesmo tempo social e pedagógica das ações que as secretarias estaduais foram capazes de promover no contexto de fechamento das escolas.

Na pesquisa realizada pela a autora Marli Pereira da Silva (2022) teve como foco a Brincada dos Gestores Educacionais (BGE) que foi criada como um espaço virtual colaborativo para acolhimento, trocas e possibilidades de ações aos gestores de diferentes realidades escolares em São Paulo. Esse espaço tornou-se o contexto desta pesquisa, que objetiva investigar a criação do inédito viável a partir do trabalho colaborativo de gestoras educacionais em contexto virtual durante a pandemia da COVID-19 em 2020. A pesquisa focalizou as práticas discursivas materializadas em textos multimodais e nos princípios da colaboração. Os resultados indicaram que os eventos dramáticos decorrentes das situações-limite impulsionaram a criação dos inéditos viáveis, aqui relacionados: o uso do áudio do aplicativo WhatsApp para contato com as famílias e estudantes; os festejos virtuais com a comunidade escolar; a “Vida de professor na pandemia”, um espaço para o professor falar da sua vida, das preocupações e de seus talentos; a Live para apresentar as boas práticas de gestão na pandemia; o livro de memórias “O lado bom da pandemia”, escrito pelos estudantes; as doações de celulares por parte das famílias da escola particular para os estudantes da escola pública; e a própria BGE, que ofereceu suporte emocional, oportunidade de partilha e conexão com as gestoras de outros contextos pelo sentimento de empatia e união gerados, por ser “um respiro” e “um sopro de esperança”.

4.3 Dados encontrados no repositório Scientific Eletronic Library Online

No repositório da Scielo foi encontrado 884. Desses 884, restaram 143, pois foi utilizado o critério de filtrar os trabalhos que fossem do Brasil, nos anos 2020 a 2023.

Fazendo uma leitura dinâmica desses 143 trabalhos, restaram 1 trabalhos que eram compatíveis com o objetivo da pesquisa (Tabela 5). O critério era que o objeto de estudo fosse a gestão escolar e que se relacionasse com o período da

pandemia. Desse modo, muitos trabalhos foram descartados, pois envolviam apenas um contexto escolar, e outros não tinham como foco a pandemia.

TABELA 5 - Bibliografia selecionada a partir do repositório SCIELO.

| REPOSITÓRIO SCIELO (Scientific Eletronic Library Online) | | | |
|--|---|---|---|
| Nome do Periódico | Autor e Ano | Título | Principais Autores |
| Descritor: Gestão Escolar e Pandemia | | | |
| Revista Brasileira de Educação | Rejane Peres Neto Costa; Anelise Monteiro do Nascimento; Marina Pereira de Castro e Souza. (2023) | Educação infantil e pandemia da covid-19: ações dos burocratas de médio escalão na Baixada Fluminense | Oliveira e Abrucio (2018), Pires (2018), Campos e Vieira (2021), Lima (2019), Gassner e Gofen (2018). |

Elaborado pela autora (2023)

O artigo dos autores Costa, Nascimento e Castro e Souza (2023) objetivou mapear as ações de dez municípios da Baixada Fluminense para a educação infantil no período da pandemia da covid-19, por meio do diálogo com os burocratas de médio escalão, profissionais responsáveis pela gestão municipal das creches e pré-escolas. A metodologia de coleta de dados da pesquisa foi através de encontros virtuais com as coordenadoras de educação infantil e aplicação de questionário. Como resultado, os pesquisadores apontaram para a desarticulação entre os entes federados, o que dificultou as ações locais dos coordenadores de educação infantil.

4.4 Bibliografia categorizada: o que os trabalhos apontam sobre a gestão escolar

A bibliografia categorizada consiste em um processo de aprofundamento da análise dos trabalhos acadêmicos selecionados para a construção do Estado do Conhecimento. A Tabela 2 apresenta os objetivos, metodologias e resultados encontrados em cada trabalho. Dessa forma, tem como por objetivo agrupar as produções pela temática proposta no referencial teórico de Sander (2007), através das dimensões (administrativa, pedagógica, econômica, cultural e política) da gestão escolar.

O estado de conhecimento realizado totalizou um corpus de análise de 10

trabalhos, evidenciando a predominância das pesquisas desenvolvidas vinculadas a instituições privadas. As regiões do Brasil que se destacaram nas produções das pesquisas foram a região do Sul e Sudeste.

Nas pesquisas é possível perceber que há uma ruptura na gestão entre a dimensão administrativa e a pedagógica. Na pesquisa de De Oliveira (2022) os entrevistados constaram a partir de suas vivências que há uma divisão na gestão escolar entre o que é administrativo e o que é pedagógico. Cada equipe tem a sua própria perspectiva sobre o que é gerir uma escola e esta se difere. Sendo a gestão escolar cada vez mais burocrática. Percebe-se que a parte administrativa, que envolve a dimensão econômica e política da gestão estão relacionadas a figura do(a) diretor(a) e vice-diretor(a) e a dimensão pedagógica e cultural a cargo da supervisão e coordenação pedagógica.

Além dessa distinção entre as funções administrativas e pedagógicas, já constatadas antes da pandemia. Houve a reinvenção das funções perante o novo cenário que a educação enfrentou com a pandemia. Quando a gestão escolar passa para o contexto pandêmico, a autora aponta a incerteza e o medo dos profissionais da educação, pois o ambiente escolar deixou de ser o conhecido para ser o desconhecido e sem nenhum processo de adaptação ou estudo de como deveriam ser realizadas as aulas durante a pandemia.

A pandemia ampliou as funções da escola, impondo novas condições de trabalho às equipes diretivas/gestoras, exigindo estas novas atitudes. Ao mesmo tempo, provocou reflexões sobre seus fazeres, (...) lidavam com as situações conforme iam se apresentando e, paralelamente, aprendiam sobre as inovações tecnológicas que estavam ocorrendo (DE OLIVEIRA, 2022, p. 180).

Quando é olhado para a **dimensão administrativa** da gestão escolar durante o período pandêmico é possível perceber que além da reinvenção por conta do distanciamento social e a inserção da tecnologia para suprir a necessidade de continuar as atividades pedagógicas. Houve o impacto da falta de profissionais durante esse período por conta das precauções por conta dos riscos à saúde.

Dentre os problemas que afetaram a escola na pandemia, além da

complexidade de transferir-se do analógico para o digital, que exigiu a reengenharia espacial, profissional e pedagógica, havia os antigos problemas, que foram potencializados pela situação pandêmica. Um deles foi a falta de profissionais (DE OLIVEIRA, 2022, p. 186).

Essa foi uma questão recorrente para a gestão escolar “de modo geral, a falta de profissionais foi uma observação geral nas falas” (DE OLIVEIRA, 2022, p. 187). A gestão diretiva, diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e em alguns casos supervisores e funcionários, continuaram com as atividades presenciais “no caso das equipes diretivas gestoras, a falta impactava mais, porque eram os únicos que necessitavam estar atuando presencialmente” (DE OLIVEIRA, 2022, p. 187).

A sobrecarga para manter o funcionamento da escola é algo recorrente nas pesquisas, como se evidencia no estudo desenvolvido por Machado

[...] as palavras “burocracia”, “cansaço” e “desgaste” também foram mencionadas e expressam o sentimento desses profissionais em relação ao aumento da demanda de trabalho, decorrente das orientações superiores e da necessidade de manter a escola em funcionamento (MACHADO, 2023, p. 58).

Essa sobrecarga está relacionada também às incertezas administrativas que vinham muitas vezes de decisões das secretarias junto aos órgãos municipais, estaduais e/ ou federais. Em que era necessário tomar uma atitude ou ação de forma repentina.

Constata-se que dois entrevistados observam que o aspecto pedagógico é o que causou maior conflito na unidade escolar com o advento da pandemia. No caso de Simpatia (2022) ela argumentou que a falta de orientação da Secretaria Municipal de Educação (SME) em relação ao pedagógico é que gerou conflitos intrapessoais, sendo que os professores ficaram sem saber como e o que trabalhar, isto é, tomar decisão por si ou esperar as orientações de órgão superiores, da SME, ou da Coordenação escolar (RIBAS, 2022, p. 69).

Além da incerteza das ações administrativas que vieram de órgãos superiores, foi possível encontrar nos trabalhos a questão da centralização por parte da equipe diretiva das ações que foram tomadas durante a pandemia.

[...] também é possível, elencarmos práticas gestoras que se configuraram

como experiências negativas do período, que merecem atenção do grupo para que possam ser revistas e desvinculadas como práticas da gestão escolar. São elas: práticas gestoras centralizadoras que ocasionam sobrecarga de trabalho em integrantes da equipe diretiva, falta de comunicação interna mais fluída entre o grupo para um diálogo mais acolhedor e empático frente às demandas individuais de trabalho, e ainda, dificuldade em gerir a vida pessoal com as atividades profissionais, esta última, inerente a maioria dos professores que experimentaram o home office durante a pandemia da Covid-19. (FURLAN, 2022, p. 208).

A também o contraste entre as pesquisas, evidenciado em uma pesquisa realizada em uma instituição privada, é possível perceber um posicionamento contrário ao esvaziamento da escola pela equipe educativa e as famílias dos estudantes

[...] o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de gestão foi a estratégia dos gestores 7, 10 e 15 para lidar com os impactos da pandemia. Eles afirmam: “Expansão do regime de colaboração”; “Acredito que os impactos que, em um primeiro momento, pareciam negativos, a posteriori se mostraram positivos: maior engajamento e participação das famílias na vida escolar dos filhos” e “No entanto, o maior desafio foi articular toda a comunidade educativa à distância de forma sincronizada e efetiva, mantendo a motivação de todos os integrantes (pais, professores, estudantes, colaboradores)”. (POPPE, 2021. p. 87).

Segundo Antunes (2020), os gestores escolares tiveram uma importante função na rotina escolar, seja no setor administrativo e financeiro, seja trabalhando em prol do desenvolvimento pedagógico, na coordenação do corpo docente e na promoção da integração entre família e escola. Além dessas atribuições há ainda o desafio de garantir o funcionamento da instituição de ensino no contexto das aulas remotas.

Na **dimensão econômica** também foi impactada, na pesquisa realizada na instituição privada aponta que o impacto da pandemia se deu

[...] na gestão econômica e administrativas, os gestores das escolas, nas quais os estudantes pagam mensalidades, tem impactado: nas “mudanças na estrutura (organização e adequação dos tempos e espaços do Colégio)” (G4); “Impactos financeiros, organizacionais e de pessoal” (G5); “Um forte impacto nas finanças: inadimplência; queda da receita; desgastantes negociações nas demandas para descontos adicionais aos anteriormente já concedidos...” (G6). Pressão de pais por aulas presenciais, por descontos nas mensalidades (G8) e ainda, “Impactos com a redução de estudantes e descontos nas mensalidades” (G12). (POPPE, 2021, p. 86).

Em uma instituição privada, então a gestão escolar lidou desde a redução das mensalidades, as quais mantêm o orçamento da escola. A questão de adequação de espaços também apareceu em outras pesquisas realizadas em instituições públicas, uma preocupação recorrente na dimensão econômica da gestão escolar, como aponta a autora “outro fator foi o financeiro, com a pandemia, os investimentos em educação repassados às escolas não foram suficientes para equipá-las adequadamente e garantir a biossegurança (RIBAS, 2022, p. 79)”.

Os recursos repassados para as escolas públicas foram preconizados para as famílias em situação de vulnerabilidade, visto que é perceptível a preocupação dos gestores nas pesquisas em relação a esses estudantes. Como estratégia para o uso desse recurso econômico, foi a de repassar em forma de cestas a alimentação escolar

na narrativa da SE, observa-se também a preocupação com a alimentação escolar durante a pandemia. Ela diz: “[...] contemplamos as famílias de baixa renda ou em situação de vulnerabilidade social com kits de alimentação e, após o ensino híbrido, com alimentação na escola” (MACHADO, 2023, p. 65).

No que tange a gestão material/financeira realizada pela equipe diretiva, evidencia-se a distribuição de gêneros alimentícios, materiais escolares e de higiene para estudantes em maior vulnerabilidade financeira. (FURLAN, 2022, p. 170)

De acordo com informações disponibilizadas pelo Ministério de Educação, por meio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2020f), em uma cartilha com Orientações para Execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), durante a situação de Emergência, decorrente da pandemia do Coronavírus (Covid-19), no dia 07 de abril de 2020, foi publicada a lei no 13.987, que altera a lei no 11.947, de 16 de Junho de 2009, marco legal do PNAE, para autorizar, em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas presenciais, a distribuição de gêneros alimentícios aos pais ou responsáveis dos estudantes das escolas públicas de educação básica. Segundo as orientações, a distribuição dos kits ficou a critério da gestão local (BRASIL, 2020f).

Mesmo que não ocorra uma linha linear das divisões entre as dimensões da gestão escolar, é possível evidenciar que as dimensões em destaque nas

pesquisas foram a dimensão pedagogia e a **dimensão cultural**. Essa dimensão, a qual é vista pelo olhar geográfico do Brasil, é diversa e também muito desigual.

Esse cuidado das escolas administrarem o recurso da alimentação escolar, destinando para as famílias mais vulneráveis, deixa evidente o olhar para as desigualdades que afloraram ainda mais durante a pandemia. E também demonstra as funções da escola para além do ensinar.

A questão da ampliação das funções da escola no sentido do seu papel social é uma realidade e, se tratando de escolas de periferia, isso é mais enfático se levar em consideração que, muitas vezes, o que mobiliza a frequência das crianças à escola é, por exemplo, a alimentação (DE OLIVEIRA, 2022, p. 187).

Libâneo (2016) comenta, de forma crítica, esse papel social da escola que é instituído por políticas de assistência, ditadas por organismos internacionais a partir do advento da globalização e que desviam a atenção da escola para “[...] o desenvolvimento de programas de alívio à pobreza, que colocam a escola como um lugar de acolhimento e proteção social” (LIBÂNEO, 2016, p. 42).

Além disso, o não funcionamento da escola impactou diretamente os/as trabalhadores/as, em que muitas famílias tiveram que modificar sua dinâmica de trabalho para manter as crianças em casa

dentro da acepção de sociedade capitalista, a dimensão social foi impactada pela interrupção das atividades em creches e pré-escolas. Esse impacto se reflete diretamente nas relações das crianças entre a natureza e a cultura, entre o biológico e o social e entre o histórico e o social. Em outra passagem, a SE menciona a dimensão emocional da criança, afetada pelas consequências da pandemia (MACHADO, 2023, p. 57).

Além disso, a mudança de ambiente, em que a escola está na casa, fez com que muitas mães e pais se tornassem protagonistas no processo de ensino aprendizagem dos seus filhos, como foi evidenciado na **dimensão pedagógica** “agora não mais, porque a escola foi para a casa, e a casa veio para a escola; a inversão de papéis provocou a desconforto e a ruptura no modo como a relação escola/família/estudantes/profissionais se estabeleciam” (DE OLIVEIRA, 2022, p.185). Assim como também é possível perceber em outra pesquisa, “outro aspecto interessante apontado pelos entrevistados foi o da família, que se adaptou

frente a este novo panorama. As famílias tiveram que ensinar seus filhos o que era de competência da escola” (RIBAS, 2022, p. 67).

As crianças que não tinham auxílio de algum responsável, acabaram não tendo condições de participar de aulas do ensino remoto, visto que em alguns casos é essencial que um adulto esteja auxiliando. Assim como aponta a autora também para a não existência da escola para alguns estudantes em situação de vulnerabilidade social.

O comentário deste participante demonstra a realidade da sua comunidade escolar em que sequer houve a possibilidade ou oportunidade de os estudantes manterem o contato com a escola durante a pandemia (2022, p. 177).

A falta de participação de algumas famílias ficou evidenciado em diferentes pesquisas “na listagem de palavras, o termo “empatia” e as expressões “falta de comprometimento das famílias” e “protocolos de higienização” também se destacam (MACHADO, 2023, p, 60).

A falta de participação das famílias já era algo constatado anteriormente ao contexto pandêmico.

Já, em relação à falta de “comprometimento das famílias”, pode-se inferir que os gestores vivenciaram situações em que familiares não assumiram o acompanhamento das atividades escolares de seus filhos. Entretanto, há de se considerar que esta é uma realidade que ocorre também em período não pandêmico, pois muitas famílias, por diferentes motivos, repassam à escola a tarefa de cuidar da aprendizagem dos filhos (MACHADO, 2023, p. 60).

Muitos fatores podem ter levado a falta de participação das famílias, um deles encontrado nas pesquisas foi a de responsáveis que não eram alfabetizados.

As “situações-limite”, desencadeadoras dos dramas elencados pelas participantes, emergiram dos sentimentos de solidão, tristeza, medo, isolamento, insegurança; bem como da intensa vivência da desigualdade, da tristeza em constatar as limitações de pais analfabetos, das tensões experimentadas pelas controvérsias em relação ao retorno ou não das escolas e pelas opiniões contrárias; e ainda das evidências de vulnerabilidade das famílias, como a necessidade de cestas básicas, a falta de acesso ao wi-fi e a falta de celulares. (SILVA, 2022, p. 96).

Algumas secretarias ordenaram para as escolas que realizassem busca ativa, que seria tentar a comunicação com os responsáveis dos estudantes. Para que dessa forma fosse possível pensar em alguma estratégia para que o aluno participasse do ensino remoto. Assim como evidencia a autora que pesquisou pandemia na gestão escolar e as estratégias adotadas em diferentes estados da Região Norte e Nordeste.

Em relação à dimensão “Busca Ativa”, Pernambuco foi o estado que mais investiu em ações para induzir a participação dos estudantes da sua rede no ensino remoto e também na volta às aulas, quando da reabertura das escolas, contrastando com Sergipe, Piauí, Roraima e Pará, que apresentaram um número menor de iniciativas no período estudado” (MORENO, 2022, p. 113).

Em relação ao ensino remoto, é possível afirmar que as pesquisas apontam que a responsabilidade pelo ensino ficou a cargo dos professores.

Segundo as professoras, não houve por parte da diretora ações mais direcionadas ao ensino e aprendizado, dando a entender que ficou a cargo das professoras o protagonismo pedagógico da Escola Juçara. As atividades eram encaminhadas, porém, não foram identificadas ações de planejamento e orientação quanto a natureza dos conteúdos, sua adequação e complexidade. (VIANA, 2022, p. 172).

Isso provocou uma instabilidade em algumas equipes, pois muitos professores tiveram que aprender a utilizar recursos tecnológicos, além de se adaptar ao período de crise sanitária em que estavam passando.

Algumas hipóteses podem ser levantadas diante desse quadro: i) o contexto adverso causado pela pandemia que influencia na atuação da liderança do diretor; ii) sobrecarga de demandas no trabalho da gestão, principalmente no gerenciamento dos grupos de WhatsApp e impressão das atividades; iii) a falta de um coordenador pedagógico que auxiliasse nessa tarefa; iv) falta de recursos cognitivos - conhecimentos específicos que auxiliasse a Diretora 3 no domínio e na resolução das demandas pedagógicas. (VIANA, 2022, p. 173).

A falta de orientação da coordenação pedagógica e de diálogo da equipe gestora com os professores, foi algo evidente principalmente quando é visto o início da pandemia nas pesquisas.

A necessidade, naquele momento, de uma comunicação mais eficiente entre os membros da equipe diretiva, para também possibilitar maior autonomia nas práticas gestoras, é refletida no fragmento acima, e ilustra, como a falta de um diálogo mais adequado e efetivo, não apenas desestabilizou o grupo de forma coletiva e individual, mas também não colaborou para o entrosamento da equipe e alcance de melhores resultados, no processo educativo que se buscava oportunizar aos estudantes no início da pandemia. (FURLAN, 2022, p. 160).

A quarentena, que era para ser um período curto dentro da pandemia, se tornou um período longo. Isso fez com que a gestão escolar e os professores se adaptassem ao longo desse período e criassem estratégias para lidar durante o distanciamento e depois com o retorno do ensino presencial.

No início da quarentena algumas escolas começaram a enviar atividades de revisão do que havia sido trabalhado no ano anterior com os estudantes,

como a escola estava recém iniciando o ano letivo de 2020, a equipe pensou em enviar atividades recreativas e de reforço dos conhecimentos do ano anterior para os estudantes fazerem em casa, mantendo-os assim, envolvidos com atividades de leitura, escrita, interpretação, brincadeiras, entre outras propostas, considerando que estavam tão empolgados pelo recente retorno das aulas (FURLAN, 2022, p. 158).

Como a pandemia se alongou, as secretarias de educação acabaram investindo em plataformas para que fossem “postadas” as aulas para os estudantes, “esse excerto, observa-se que a Secretaria de Educação do município de Alegrete, durante a pandemia, fez investimentos tecnológicos na plataforma Clickideia e em material impresso para atender às diferentes realidades das escolas e dos estudantes”. (MACHADO, 2023, p. 65).

A inserção da tecnologia pode ser algo positivo e contínuo a ser utilizado nas escolas, de maneira que seja possível ensinar os estudantes a utilizar as ferramentas tecnológicas sem que haja uma urgência como foi o ensino remoto.

Os autores também afirmam que a pandemia trouxe novas possibilidades ao ensino, até então desconhecido, reforçando o quanto as escolas precisam diversificar suas metodologias, buscando integrá-las às tecnologias, tornando o processo de ensino mais dinâmico. (MACHADO, 2023, p. 70).

O retorno das aulas presenciais no ano de 2021, em algumas escolas foi escalonado. Para que a escola pudesse se adaptar dentro das limitações impostas pelo distanciamento. Além da necessidade de Equipamentos de Proteção Individual, a escola precisava manter uma certa distância dos estudantes em sala de aula e garantir a higienização adequada dos ambientes.

Sobre as estratégias de retorno às atividades presenciais, as coordenadoras demonstraram ansiedade em lidar com a fragilidade sanitária dos prédios das unidades, com a falta de recursos para a compra de materiais de higiene e com a impossibilidade de definição de uma data para o fim da pandemia, que se alargou mais do que elas previam. (COSTA, 2022, p. 16).

Para além disto, a escola realizou um extenso planejamento pedagógico para o possível retorno conforme as normativas, possibilitando um retorno gradual e escalonado dos estudantes. Desta forma, o ensino híbrido (que inclui aulas presenciais e aulas remotas), através de encontros síncronos e assíncronos (aulas com e sem a participação do professor) foi organizado pela equipe diretiva. (FURLAN, 2022, p. 180).

Essa estratégia de aulas escalonadas foi essencial para o retorno presencial das atividades que ocorreram em meados de 2021. Foi possível evidenciar outras estratégias pedagógicas, como a que Machado aponta em sua pesquisa:

As demais estratégias, adotadas pelos gestores e professores, segundo o quadro no 11, são atividades criativas, práticas e de fácil entendimento, atividades de integração família /escola, aulas escalonadas, mensagens motivacionais e construção de jogos pedagógicos (MACHADO, 2023, p. 68).

O período pandêmico mostrou como a escola é essencial não apenas pela sua função de ensino, mas também pelas relações sociais que ali são estabelecidas. Considerando, ainda, as palavras de Freire (1997), no sentido de reforçar a ideia de que a escola não é só um lugar para estudar, mas para se encontrar, discutir, conversar e enaltecer a escola como espaço de convivência e de interação.

A escola é também um espaço político. Na **dimensão política**, podemos perceber na pesquisa de Ribeiro, que a escola deve cumprir a função de uma formação cidadã, mas,

[...] sem dúvidas, o primeiro e maior desafio do gestor escolar, se assim for a sua definição de missão, quer uma instituição pública ou privada, é conduzir a instituição escolar por um modelo de atuação na esfera do direito à educação de qualidade para todos, com formação cidadã crítica e emancipada. Perfazendo rotinas de gestão escolar humanizadora, democrática e envolta às preocupações com o desenvolvimento social. (DE RIBEIRO, 2022, p. 89).

Esse papel político da escola, acaba se confundindo em alguns momentos com o tensionamento partidário que permeia as instituições, principalmente, as públicas, aliás, a escola

[...] sempre foi um campo fértil para disputas políticas e partidárias e não um consenso em prol de uma garantia do direito à educação de qualidade para todos. Sempre esteve submetida ao desenvolvimento econômico, mesmo que ainda não tivesse essa denominação. (DE RIBEIRO, 2022, p. 89).

Esses tensionamentos políticos estão relacionados também aos questionamentos sobre “de quem é a responsabilidade sobre a qualidade da educação?”, “qual o melhor projeto político pedagógico para ser seguido na escola?”, entre outros questionamentos que são políticos, mas que em alguns momentos são usados para disputas partidárias.

A gestão escolar tem responsabilidade sobre a qualidade do ensino e para isso necessita realizar um bom trabalho em suas diferentes dimensões. A autora Ribas constatou em sua pesquisa que os conflitos ocorridos durante a pandemia na gestão escolar foram bons por conta das soluções que emergiram a partir dele.

Compreendeu-se que qualquer conflito que possa surgir, além dos já instaurados anteriormente à pandemia, podem ser amenizados com o exercício do diálogo, assim todo conflito pode ser configurado positivamente, pois ao provocarem reflexões, poderão vitalizar decisões promissoras. Entrelaçados com ações restaurativas, o ato de ouvir e falar, fundamental na educação, dialoga com o sucesso educacional (RIBAS, 2022, p. 77).

Os conflitos podem ser encarados como processos para o crescimento profissional, desde que encarado de forma a procurar uma via de solução para o problema

Outra solução é compreender o conflito muitas vezes como necessário, proporcionador de crescimento profissional, à medida que, junto com o diálogo promove a ressignificação das ações humanas. Ficou evidente que as incertezas geradas pela pandemia podem ser amenizadas, através da empatia, do entendimento dos conflitos intrapessoais e do próprio desenclausuramento da fala e escuta (RIBAS, 2022, p. 77).

Em Tiellet (2012) o termo conflito, instiga o desejo de compreendê-lo, ao partir do pressuposto que o conflito pode ser algo bom ou ruim em si mesmo, com isso, abre novos olhares sobre novas perspectivas de ressignificar o termo.

Morin (2021) destaca dois pontos evidenciados na crise imposta pela pandemia: o primeiro relaciona-se à capacidade criativa e imaginativa do ser humano na busca de soluções; o segundo diz respeito à busca da retomada à estabilidade, passado o auge da crise.

As soluções encontradas nas pesquisas para a aproximação em um período em que foi necessário o distanciamento social, provocou diversas reações. Mas em algumas pesquisas é possível perceber que a

[...] relação mais próxima entre escola e família foi outra ação bem-sucedida ressaltada por vários dos entrevistados, muitos dos quais apontaram que ela foi, em grande parte, resultado do diálogo bem-sucedido realizado via WhatsApp. Esse aplicativo de comunicação social trouxe a simultaneidade para as comunicações e uma via direta entre escola e família, antes realizada muitas vezes pelo precário intermédio de bilhetes ou de telefonemas. (TEBALDI, 2022, p. 173).

Outras gestões escolares, ressignificaram os encontros virtuais, propondo novas formas, para além das aulas síncronas por *Google Meet*, mas um espaço para descontração entre os estudantes e professores e entre os próprios colegas funcionários da educação.

Foi a partir do vínculo estabelecido e das trocas de informações, ideias e práticas que o grupo encontrou algumas soluções e desenvolveu novas atividades e ações colaborativas. A seguir, destacam-se as atividades e as ações construídas colaborativamente: o aplicativo WhatsApp, para manter contato com as famílias e estudantes; a festa junina virtual envolvendo toda a comunidade escolar; o happy hour “Vida de professor na pandemia”, um espaço para o professor falar de sua vida, preocupações e descobrir seus talentos; a Live para apresentar as boas práticas da gestão na pandemia; o livro de memórias “O lado bom da pandemia”, escrito pelos estudantes; as doações de aparelhos celulares por parte das famílias da escola particular para os estudantes da escola pública, e a própria BGE

que, segundo as participantes, ofereceu suporte emocional; oportunidade de partilha; possibilidade de conexão com outras gestoras, de outros contextos; sentimento de empatia; preparação de alguma forma; união entre os envolvidos; “um respiro”; “um sopro de esperança”. (SILVA, 2022, p. 113).

Mesmo que essa perspectiva não tenha sido unânime nas pesquisas e muito menos homogêneas nas escolas. A ausência dos pais foi algo que marcou os trabalhadores analisados, como algo que dificultou ainda mais o ensino remoto.

Os autores reforçam o quanto os pais precisam acompanhar seus filhos em suas aprendizagens, de maneira a valorizar a educação escolar, e o quanto o sistema de ensino brasileiro carece de inovações de múltiplas estratégias, para se adaptar a novos contextos. (MACHADO, 2023, p. 71).

Esse período exigiu que os membros das equipes diretivas da escola estivessem alinhados não apenas com a dimensão administrativa, mas também com a dimensão pedagógica. Visto que foi um momento de diferentes tomadas de decisões que implicaram diretamente no funcionamento e organização das atividades pedagógicas realizadas pelos professores. “O papel do diretor escolar é fundamental, contudo, sua ação deve ser considerada de forma articulada, coletiva e propositiva, não podendo ser tomada de forma isolada ou independente de suas condições de trabalho e do contexto em que atua”. (VIANA, 2022, p. 176)

Além disso, a necessidade de readaptar os currículos escolares para o retorno presencial, em virtude de que na escola estaria uma diversidade de estudantes que estiveram em diferentes realidades durante a pandemia, em uma sala de aula estaria tanto estudantes que acompanharam o ensino remoto, assim como estudantes que não tiveram e não realizaram nenhuma atividade durante a pandemia.

Podemos concluir, que as experiências mais explícitas que foram desenvolvidas pela equipe diretiva, a partir da retomada tradicional das atividades escolares, incluem, sob a dimensão pedagógica, a condução frente ao desenvolvimento do currículo escolar, para a articulação de habilidades prévias e emergentes a serem desenvolvidas pelos professores junto aos estudantes. No que tange a gestão dos recursos materiais e financeiros, podemos destacar, o investimento da equipe em recursos que auxiliassem o processo de alfabetização e a reestruturação do espaço físico escolar. (FURLAN, 2022, p. 200).

É possível constatar que foram realizados, diferentes esforços pelas gestões escolares para que fosse possível manter a aulas mesmo que de forma remota, assim como também foram encontradas estratégias positivas que continuaram a ser utilizadas mesmo com o retorno presencial.

A formação e a capacitação para o uso dessa tecnologia ou o uso da tecnologia para a formação e capacitação também foram citados pelos participantes como algo que deve ser mantido. Embora não seja considerada uma inovação em si, a capacitação ou formação online ainda não estava disseminada nas redes de ensino. A maior parte dos cursos anteriores à pandemia eram presenciais, acarretando inclusive grandes deslocamentos de pessoal e recursos. Como exemplo disso, todos os entrevistados apontaram que as formações das redes municipais sempre foram presenciais e a oferta de formações online pouco acolhidas. (TEBALDI, 2022, p. 179).

Os impactos gerados pela pandemia, quando identificados são passíveis de melhorias para a gestão escolar. Visto que a escola e sua equipe está, mesmo que não esteja passando por uma pandemia, em processos de adaptações. Sejam eles os novos estudantes que chegam ou as novas demandas que surgem ao longo do seu trabalho letivo.

5. CONCLUSÕES

A partir da elaboração do Estado do Conhecimento sobre o impacto da pandemia na gestão escolar, a pesquisa demonstrou que há uma ruptura nas gestões escolares em relação à dimensão administrativa e pedagógica.

Durante a pandemia a dimensão administrativa da gestão escolar, estava sobrecarregada com as demandas que o fechamento das escolas e o ensino remoto impuseram. A incerteza sobre como deveriam agir e falta de comunicação entre as secretarias e até mesmo entre os próprios colegas, permeou as questões administrativas das escolas.

Na dimensão econômica é possível concluir que a pandemia impactou de forma diferente as instituições públicas e privadas. Incluir Equipamentos de Proteção Individual, foi um investimento a mais que as escolas tiveram que contar. As públicas foram permeadas pelas incertezas do investimento desses

equipamentos. A pesquisa também mostrou a necessidade dos gestores em conhecer sua realidade local, pois foi essencial a distribuição das merendas escolares para as famílias em situação de vulnerabilidade. Essa situação socioeconômica permeia muitos lugares e famílias do Brasil e molda a dimensão cultural que a gestão escolar tem que estar atenta.

É explícito a preocupação da gestão escolar para manter o ensino, mesmo que remoto, para os estudantes e a busca para que todos participassem. Mesmo que em alguns casos, houve a falta de acesso à tecnologia e/ou orientação de adultos responsáveis pelos estudantes. Esse problema não fez com que as gestões desistissem de seu propósito, assim como aponta a autora Machado em sua pesquisa, “dentre as lições aprendidas, estão a capacidade de lutar pela educação, com novas formas de aprendizagem, e a manifestação dos bons sentimentos, aflorados em um momento difícil para a humanidade. (MACHADO, 2023, p. 70).

No que diz respeito às novas formas de luta, Niz e Tezani (2021) promovem uma reflexão sobre o ensino remoto emergencial, como alternativa que não substitui o ensino presencial, mas o articula às tecnologias digitais.

Os principais recursos utilizados como estratégia pedagógica nas escolas durante a pandemia, foi:

- Atividades assíncronas enviadas e orientadas por *Whatsapp*;
- Aulas síncronas realizadas pelo *Google Meet*;
- Investimento das Secretarias de Educação em plataformas digitais;
- Atividades impressas para estudantes que não tinham acesso às tecnologias.

Os principais recursos utilizados como estratégia pedagógica para o retorno presencial nas escolas, foi:

- Aulas híbridas, com parte da turma virtual e outra parte presencial;
- Adaptação dos currículos escolares;
- Investimento na alfabetização dos estudantes.

A ausência dos pais impactou diretamente na dimensão pedagógica, pois em muitos casos, principalmente, nos que envolvem a educação dos anos iniciais e finais do fundamental, era essencial o auxílio de outro adulto para que o aluno

realizasse as atividades.

A Fundação das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) aponta o impacto nos anos iniciais, pois “crianças perderam habilidades básicas de aritmética e alfabetização. Globalmente, a interrupção da educação significou que milhões de crianças perderam consideravelmente o aprendizado que teriam adquirido se estivessem na sala de aula, com crianças mais novas e vulneráveis enfrentando a maior perda.” (2022, s.p).

A falta de comunicação entre a coordenação pedagógica e os professores, foi algo recorrente nas pesquisas, mas que também foi demonstrado a necessidade da equipe de superar essa falta de comunicação ao longo do período pandêmico.

A dimensão política não ficou tão evidente nas pesquisas, pouco foi abordado de forma objetiva sobre essa dimensão. O que pode ser considerado, foi o tensionamento político vivido nesse momento, a falta de organização dos líderes políticos para que os profissionais da educação passassem pela crise sanitária de forma mais tranquila, e a incerteza ao longo do período pandêmico de um retorno presencial sem antes a oferta pelo Sistema Único de Saúde da imunização pelas vacinas do Covid-19.

Escrever sobre a pandemia é um caminho recente, em que está sendo construído. Por mais que pareça que estejamos trabalhando com memória, a pandemia foi um período significativo para as crianças, adolescentes e também adultos e idosos. Um período que não foi fácil, pois muitos perderam seus entes e companheiros queridos, abalando o emocional e psicológico da população.

Esses impactos ainda reverberam na educação, mesmo que em alguns momentos estejam dissociados por nós professores. Portanto, existe a necessidade de continuar pesquisando esses impactos da pandemia e principalmente, os resquícios desses impactos pós-pandêmicos, pois foi um período único vivenciado pelas gerações existentes na nossa sociedade.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. Editora Atlas, 10 ed. São Paulo, 2010.

ALVES, Lynn. **Educação remota**: entre a ilusão e a realidade. Interfaces Científicas. Aracaju, v. 8, n. 3, p. 348-365, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/educacao/article/view/9251/4047>. Acesso em 1 jul. 2021.

BEHAR, Patricia Alejandra. **O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/>. Acesso em 10 jul. 2020.

BERGER, P; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de Sociologia do Conhecimento. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. Editora Vozes, Petrópolis - RJ. 1985.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos. 2007.

CALGREEN, I. **Professionalism and teachers as designers**. Journal of Curriculum Studies. p. 43 - 56, 1999.

CEED/RS publica Parecer autorizando atividades domiciliares. **SINEPE/RS**, Porto Alegre, 18 mar. 2021. Disponível em: <https://www.sinepe-rs.org.br/noticias/ceedrs-publica-parecer-autorizando-atividade-s-domiciliares>. Acesso em: 25 jun. 2021.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar**: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: aval, pol. educ., Rio de Janeiro, v.15, n. 54, p.11-28, jan/mar.2007.

COLELLO, S. M. G. **Alfabetização em tempos de pandemia**. Conventit Internacional, Comeroc - Fesup. jan-abr 2021.

COSTA, Rejane Peres Neto; NASCIMENTO, Anelise Monteiro do; SOUZA, Marina Pereira de Castro. **Educação Infantil e pandemia de covid-19**: ações dos burocratas de médio escalão na Baixada Fluminense. Revista Brasileira de Educação. V. 28. 2023. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782023280014>

CPERS. **Atividades domiciliares**: aprendizado e cuidado ou adoecimento? CPERS, Porto Alegre, 9 abr. 2020. Disponível em: <https://cpers.com.br/atividades-domiciliares-aprendizado-e-cuidado-ou-adoecimento/>. Acesso em: 25 jun. 2021.

CPERS. **EDUCAÇÃO em tempos de zap**: pandemia expõe desigualdades sociais e limites do EAD. **CPERS**, Porto Alegre, 1 abr. 2020. Disponível em: <https://cpers.com.br/educacao-em-tempos-de-zap-pandemia-expoe-desigualdades-sociais-e-limites-do-ead/>. Acesso em: 25 jun. 2021.

DE ROSSI, Vera Lucia. **Gestão do Projeto Político Pedagógico** – entre corações e mentes. São Paulo: Moderna, 2004.

ELY, D. **Aulas presenciais nas escolas do RS não têm prazo para retorno**. GAÚCHAZH, Porto Alegre, 29 abr. 2020. Disponível em:

<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2020/04/aulas-presenciais-nas-escolas-do-rs-nao-tem-prazo-para-retorno-ck9lwcmbi00oj017ndtzewi2r.html>>. Acesso em: 25 jan. de 2022.

FRANCO, J. A. B., ESPUNY, M., REIS, J. S. M., DIOGO, G. M. M., PAES, L. A. B., COSTA, A. C. F., NUNHES, T. V., BARBOSA, L. C. F. M., RODRIGUES, A. M., BATTISTELLE, R. A. G., & OLIVEIRA, O. J. **Transformação digital na gestão escolar**: o legado que as ações estratégicas na década de 2020 deixam para as futuras gerações. *Revista Gestão e Educação*. V. 29. 2022. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e622>

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987. IPOG. **Aula remota não é EAD?** Entenda as diferenças e todas as vantagens.

FURLAN, Fernanda. **Memórias de uma Equipe Diretiva na pandemia de Covid-19**: Grupo Dialogal estratégia para a gestão escolar. 2022. (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Educacional) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2022.

FUNDAÇÃO ABRINQ, 26 de outubro de 2021. Disponível em: <<https://www.fadc.org.br/noticias/entenda-como-a-pandemia-impactou-a-educacao-no-brasil>>/. Acesso em: 2 abr. 2024.

FUNDAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS DA INFÂNCIA, 24 de janeiro de 2022. Disponível em: <<https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/covid-19-extensao-da-perda-na-educacao-no-mundo-e-grave>>/. Acesso em: 2 de abr. 2024.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. 2014. Disponível em: http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf

HORN, Michel B.; STAKER, Hearther. **Blended**: usando a inovação disruptiva para aprimorar a educação. Porto Alegre: Penso. 2015

IPOG, 22 maio 2020. Disponível em: <<https://blog.ipog.edu.br/educacao/aula-remota>>/. Acesso em: 25 jun. 2023.

LOWENKRON, L. **Gênero, família e Estado**: cuidado de crianças, pandemia e a gestão da (não) reabertura escolar. *Revista Sexualidad, Salud y Sociedad*. ISSN 1984-6487, n. 38, 2022. <https://doi.org/10.1590/1984-6487>

MACHADO, Eliza Araujo. **Impactos da pandemia covid-19 na educação infantil**: percepção de gestores e professores da rede municipal de Alegrete, RS. 2023. Dissertação (Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens) Universidade Francisca, Santa Maria, RS, 2023.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via**: lições do coronavírus. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. Cortez, 2021.

MOROSINI, M. **Estado de conhecimento e questões do campo científico**. Revista Educação. Vol. 40, n.1, p. 101 - 116. Jan./abr. 2015. ISSN: 0101-9031 <https://doi.org/10.5902/1984644415822>

MINAYO, M. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciênc. saúde coletiva., Vol. 17, n.3, pp.621-626. 2012. ISSN 1413-8123. <https://doi.org/10.1590/S1413-8123201200030000>

MORENO, Bianca Sampaio. **Secretarias Estaduais de educação e gestão de redes de ensino durante a pandemia de Covid-19**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2022.

NIZ C., TEZANI, T. **Educação Escolar durante a pandemia: quais lições aprenderemos? Olhar de professor**, Ponta Grossa, v.24. p.1-9, 2021.

OLIVEIRA, Rosane Alves Pretto de. **Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais**. 2022. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus. 1996.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. Editora Cortez, 4 ed., São Paulo. 2016.

PARO, Vitor. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. SILVA, L (org). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Editora: Vozes, Petrópolis, 1998, p. 300 - 307.

PASCHOALINO, J. **Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais**. Revista Educação & Realidade, v. 43, n. 4, p. 1301 - 1320. Porto Alegre, out./dez 2018.

POPPE, Ana Beatriz Gorgen. **Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade La Salle, Canoas, RS, 2021.

RAMONET, I. **Geopolítica do Caos**. Petrópolis (RJ): Ed. Vozes, 1998.

RIBAS, Mônica de Almeida. **Conflitos em Ambiente Escolar em Tempos de Pandemia Covid-19: Uma Questão para Gestão Escolar no Ano de 2020**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade do Estado do Mato Grosso, Cáceres, MT, 2022.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**, 4ª Ed, São Paulo: EDUSP, 2006.

SANTOS, P; MOROSINI, M. **O revisitar da metodologia do estado do**

conhecimento para além de uma revisão bibliográfica. Revista Panorâmica. Vol. 33, p. 123 - 145. Maio/Ago. 2021. ISSN: 2238-9210.

SANTOS, Aline Ribeiro. **Desafios da gestão escolar em tempos incertos: ressignificando processos.** 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen, RS, 2021.

SARAIVA, K; TRAVERSINI, C; LOCKMANN, K. **A educação em tempos de covid-19: ensino remoto e exaustão docente.** Práxis Educativa, v. 15, p. 1 - 24. Ponta Grossa, 2020.

SARAIVA, K. **Educação a distância: outros tempos, outros espaços.** Ponta Grossa/PR: UEPG, 2010.

SAVATER, F. **Os conteúdos do ensino.** In: _____. O valor de educar. São Paulo: Martins Fontes, 2000, cap. 2., p. 45-66.

SILVA, Marli Pereira da. **A criação do inédito viável a partir do trabalho colaborativo de gestoras educacionais em um contexto virtual durante a pandemia da COVID-19.** 2022. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos de Linguagem) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 2022.

SOUZA, D; MIRANDA, J. **Desafios da implementação do Ensino Remoto.** v. 4, n. 11. Boletim de Conjuntura, Boa Vista, 2020. Disponível em: <<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/38/34>> Acesso em: 6 de jan. de 2022.

TEBALDI, Evelin Louise Pavan Ribeiro. **Ensino Remoto Emergencial: as vivências de uma microrregião do interior paulista.** 2022. Tese (Doutorado em Educação Escolar) Universidade Estadual Paulista, São Paulo, SP. 2022.

VEIGA-NETO, A. **Currículo: um desvio à direita ou delírios avaliatórios.** v. 10. Colóquio Sobre Questões Curriculares, Belo Horizonte: UFMG, 2012. p. 1-17.

VIANA, Natalia Pereira Lima. **Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão.** 2022. Tese (Doutorado em Educação) (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2022.

VIEIRA, S. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V. 23, n. 1, p. 53 - 69. Jan./Abr de 2007. <https://doi.org/10.21573/vol23n12007.19013>