



**Ludmila Heloisa Morais**

**Gestão escolar: concepções e desafios enfrentados durante a pandemia do  
Covid-19**

**Lavras – MG  
2023**

**LUDMILA HELOISA MORAIS**

**GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E DESAFIOS  
ENFRENTADOS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Pedagogia para a  
obtenção do título de Licenciatura.

Profa. Giovanna Rodrigues Cabral  
Orientadora

**LAVRAS-MG**

**2023**

**LUDMILA HELOISA MORAIS**

**GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E DESAFIOS ENFRENTADOS  
DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19**

**SCHOOL MANAGEMENT: CONCEPTIONS AND CHALLENGES  
FACED DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Pedagogia para a  
obtenção do título de Licenciatura.

Prof. Giovanna Rodrigues Cabral

Prof. Fernanda Barbosa Ferrari

Prof. Regilson Maciel Borges

Profa. Giovanna Rodrigues Cabral  
Orientadora

**LAVRAS-MG**

**2023**

*Dedico este trabalho a minha família,  
em forma de gratidão por todo apoio durante a minha jornada acadêmica.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este capítulo significativo da minha jornada acadêmica, sinto-me profundamente grata e abençoada por ter tido o privilégio de alcançar este marco. Gostaria de expressar minha gratidão, primeiramente a Deus e minha amada mãe Nossa Senhora Aparecida, suas orientações e suas graças abundantes me acompanharam ao longo desta árdua jornada. Sei que cada desafio enfrentado e cada obstáculo superado foram oportunidades de crescimento e aprendizado. À minha querida família, vocês foram o alicerce sobre o qual construí este caminho, nada seria possível sem o amor e o apoio constante de vocês. Obrigada mãe e pai, por serem minha inspiração e meu combustível dia após dia. Agradeço também aos meus amigos, que desempenharam um papel vital nesta jornada, ora oferecendo ajuda nas pesquisas, ora oferecendo apoio emocional. Serei eternamente grata à professora e orientadora Giovanna Cabral, pela paciência, por tantas trocas afetivas e pelos inúmeros ensinamentos transmitidos ao longo desta pesquisa e também no decorrer da minha graduação. Reconheço que esta não é apenas minha vitória, mas uma vitória compartilhada com todos vocês e com Deus. Espero que este seja apenas o começo de uma jornada de sucesso e realização. Prometo continuar honrando o apoio e amor que recebi, procurando fazer a diferença no mundo da educação, e retribuir toda a graça divina que me foi concedida. Esta conquista é a prova de que, com fé, amor e determinação, pode-se alcançar tudo o que se almeja. Gratidão eterna.

## RESUMO

A gestão escolar desempenha um papel fundamental no contexto educacional, influenciando direta e indiretamente a qualidade da educação oferecida. Nesse sentido, o presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares durante a pandemia de COVID-19 em um município do sul de Minas Gerais, visto que o isolamento social acarretou à educação diversos problemas e, a partir da suspensão das aulas presenciais, os gestores tiveram dificuldades nas tomadas de decisões. A metodologia pautou-se numa perspectiva de abordagem quanti qualitativa, exploratória e descritiva, pois, a fim de analisar essa situação, o presente artigo analisa dados obtidos através de um questionário, anteriormente aplicado, por Lima e Calixto (2023), que foi respondido por gestores que atuam em escolas da rede municipal de ensino. Para mais, por meio de pesquisas bibliográficas, utiliza-se aportes teóricos que conceituam gestão democrática, gestão escolar, planejamento pedagógico e gestão escolar durante a pandemia, pautados nas concepções de Lüdke e André (2007), Libâneo (2004), Luck (2009), Vasconcellos (2012), além dos documentos normativos e legislações vigentes. Como resultado final, a análise dos dados aponta que a gestão escolar perpassou por situações imprecisas na pandemia, pois além do agravamento das situações já existentes no ensino presencial, tiveram que se adequar à implementação do ensino remoto, e isso trouxe diversos desafios, devido a utilização de recursos tecnológicos.

**Palavras-chave:** Escola. Isolamento social. Planejamento.

## ABSTRACT

School management plays a fundamental role in the educational context, directly and indirectly influencing the quality of education offered. In this sense, the present course completion work aimed to understand the challenges faced by school managers during the COVID-19 pandemic in a municipality in the south of Minas Gerais, as social isolation caused several problems for education and, from Due to the suspension of face-to-face classes, managers had difficulties in making decisions. The methodology was based on a quantitative, qualitative, exploratory and descriptive approach, since, in order to analyze this situation, this article analyzes data obtained through a questionnaire, previously applied, by Lima and Calixto (2023), in which it was answered by managers who work in schools in the municipal education network. Furthermore, through bibliographical research, theoretical contributions are used that conceptualize democratic management, school management, pedagogical planning and school management during the pandemic, based on the concepts of Ludke and Andre (2007), Libâneo (2004), Luck (2009 ), Vasconcellos (2012), in addition to normative documents and current legislation. As a final result, the data analysis shows that school management went through imprecise situations during the pandemic, as in addition to the worsening of situations already existing in face-to-face teaching, they had to adapt to the implementation of remote teaching, and this brought several challenges, due to the use of technological resources.

**Keywords:** School management. Pandemic. Challenges.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2 CONCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Gestão Escolar</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Gestão Democrática</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Planejamento</b>	<b>14</b>
<b>3 CENÁRIO PANDÊMICO</b>	<b>16</b>
<b>4 CAMINHOS PERCORRIDOS</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Apresentação e análise dos dados</b>	<b>21</b>
<b>4.2 Perfil dos gestores</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Desafios enfrentados por gestores durante a pandemia de Covid-19</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Decerto vivemos em um mundo globalizado e tecnológico, portanto é evidente que a educação se torna imprescindível e perdurável, o que requer das instituições, práticas educativas transformadoras. Todavia, a realidade do sistema de ensino escolar brasileiro é farta de adversidades que, certamente, contribuem para o rebaixamento da qualidade de ensino, tais como, a pobreza das famílias, a desvalorização social dos professores, bem como o salário inferior, as precárias condições físicas e materiais das escolas, a evasão, entre outros.

O presente trabalho justifica-se diante da crise causada pelo novo Coronavírus, que foi identificado em Wuhan, na China, em dezembro de 2019, causando a pandemia do COVID-19. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou tratar-se de uma pandemia que afetaria todos os setores da sociedade mundial. Novas mutações na história da ciência acarretaram problemas em todo contexto da sociedade atual. Nesta perspectiva, assim como todos os outros setores da sociedade, a educação também sofreu grandes impactos com a suspensão das aulas presenciais, atendendo às orientações da OMS de isolamento social.

A realização do estágio supervisionado em Gestão Escolar deu-se no ano de 2022, momento em que acontecia a retomada das aulas presenciais. Para tanto, grandes inquietações surgiram naquele momento. A escola parecia ainda não estar em “ordem”, o medo da contaminação era constante, o distanciamento e as medidas de prevenção, adotadas diariamente. Sendo assim, as dúvidas acerca da ação dos gestores escolares durante a pandemia, resultaram na produção desta pesquisa.

Neste cenário de crise, dúvidas e incertezas, o papel dos gestores escolares se tornou ainda mais importante para buscar maneiras para dar continuidade às atividades escolares fora do ambiente escolar. Os gestores enfrentaram as práticas educacionais e administrativas, servindo como um elo entre os professores, estudantes, famílias e toda a comunidade escolar, para resolverem problemas e tomarem decisões.

O objetivo deste trabalho foi compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares durante a pandemia de COVID-19 em um município do sul de Minas Gerais, visto que o isolamento social acarretou à educação diversos problemas e, a partir da suspensão das aulas presenciais, os gestores tiveram dificuldades nas tomadas de

decisões. A metodologia de pesquisa empregada pautou-se em uma abordagem quanti-qualitativa. Desse modo, considerando a realidade escolar e os desafios decorrentes da pandemia do COVID-19, os objetivos específicos foram: analisar as perspectivas dos gestores escolares; compreender o processo de organização e atuação no cenário pandêmico; e correlacionar as estratégias implementadas. A fim de analisar essas perspectivas, surgiram indagações no decorrer desta pesquisa: Como foi o processo de suspensão das aulas presenciais e os desafios enfrentados nas esferas administrativas e pedagógicas da equipe de gestão? Quais as estratégias e procedimentos adotados pelos gestores nesse período e de que forma ocorreu a superação desses obstáculos?

A escrita deste trabalho foi organizada em cinco capítulos e após esta introdução, temos o capítulo 2 que trata da gestão escolar, seus conceitos e concepções, com foco na gestão democrática, além do planejamento escolar. Em seguida, o capítulo 3 aborda sobre cenário pandêmico que se estabeleceu em 2020 e 2021, respectivamente. O capítulo 4 aborda sobre os caminhos metodológicos percorridos na pesquisa, bem como apresenta a organização e análise dos dados. E, por fim, o capítulo 5 estabelece as considerações finais do trabalho.

## **2 CONCEPÇÕES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR**

### **2.1 Gestão Escolar**

A gestão escolar é um segmento fundamental para o bom funcionamento de uma instituição de ensino. Ela envolve a administração de recursos humanos, financeiros e físicos de uma escola, bem como o estabelecimento de políticas e práticas que visam melhorar a qualidade da educação oferecida aos alunos. Uma gestão escolar eficaz desempenha um papel crucial no desenvolvimento de uma escola como um ambiente de aprendizado produtivo e seguro. Sendo assim, um gestor escolar eficaz desempenha um papel de liderança vital. Eles devem ser capazes de motivar a equipe, definir metas claras e estabelecer uma visão para a escola. A liderança inspiradora ajuda a manter a equipe focada e engajada na melhoria contínua.

Luck (2009) relata que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 2009, p. 24).

A gestão escolar envolve a elaboração de um plano estratégico que define os objetivos e metas da escola a curto, médio e longo prazo. Esse plano deve levar em consideração as necessidades dos alunos, os recursos disponíveis e as tendências educacionais. A administração de recursos inclui a gestão eficaz dos recursos financeiros, humanos e físicos da escola. É importante alocar recursos de maneira eficiente para atender às necessidades dos alunos e da equipe pedagógica. Além disso, a gestão deve incluir processos de avaliação para monitorar o progresso e identificar áreas que precisam de melhoria. Isso pode envolver a análise de resultados de testes, feedback dos pais e alunos. A transparência e a abertura na comunicação são importantes para construir relacionamentos positivos e resolver problemas de maneira eficaz.

A gestão escolar deve promover uma cultura de inclusão e diversidade, garantindo que todos os alunos se sintam bem-vindos e apoiados, independentemente de sua origem étnica, cultural, econômica ou outras características individuais. A segurança dos alunos é uma prioridade absoluta. A gestão escolar deve garantir que a escola seja um ambiente seguro, tanto física quanto emocionalmente, e deve abordar questões relacionadas ao bem-estar dos alunos. Envolver os pais na vida escolar de seus filhos é crucial. A gestão escolar deve criar oportunidades para os pais participarem ativamente na educação de seus filhos.

Para Luck (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Em suma, a gestão escolar é um elemento chave para o sucesso de uma escola. Uma gestão eficaz ajuda a criar um ambiente de aprendizado positivo e produtivo, onde os alunos podem alcançar seu potencial máximo e os professores e funcionários podem realizar seu trabalho de maneira eficaz. Além disso, a gestão escolar desempenha um papel importante na construção de relacionamentos positivos com a comunidade e na promoção da educação de qualidade.

O desenvolvimento da liderança democrática, que tem em conta a importância dos líderes escolares e a participação de vários setores das escolas e das comunidades escolares, tornou-se um tema de investigação global. Alguns países defendem propostas de gestão escolar com maior autonomia financeira, administrativa e educativa, especialmente no que diz respeito à exploração de metodologias de trabalho alternativas que respondam às diversas realidades das escolas.

## **2.2 Gestão Democrática**

No Brasil, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, considera uma proposta de gestão democrática e participativa estimulando uma formação profissional individualizada e conseqüentemente, uma atuação também diferenciada. Para tanto, a autonomia financeira, administrativa e pedagógica compõe a atuação de um gestor, baseada em princípios democráticos, considerando a participação ativa dos diversos segmentos da escola e da comunidade escolar.

Em termos jurídicos, a gestão democrática é crucial para a garantia de um ensino de qualidade e, dentre os princípios que a norteiam, a Constituição Federal (CF) destaca no Inciso VI do art. 206, o direito à “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). No que diz respeito à base legal sobre a gestão democrática da educação brasileira pública, a CF define a “gestão democrática” como um dos princípios orientadores do “ensino público” *ibid*. Dessa forma, posterior a CF, ao estabelecer a gestão democrática como um dos princípios para o ensino, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, reafirma e concretiza as concepções sobre a gestão democrática, além de acentuar as incumbências à gestão escolar, conforme os artigos 12, 13 e 14, considerando o que trata o art. 14:

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

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

Uma gestão democrática demanda princípios como a necessidade de transparência, respeito à diversidade, qualidade e junção escola/comunidade. A gestão democrática deve definir caminhos, respeitando a subjetividade dos sujeitos envolvidos. Democracia envolve a convivência entre os sujeitos, conforme salientam as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica (DCN) uma vez que:

Constitui-se de instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola (BRASIL, 2013, p. 77 e 78).

Compreende-se que a gestão democrática é um processo complexo, que requer ações sólidas de todos os que a cercam, para que garantam a concretização das ações de um trabalho coletivo. Segundo Saviani (2008, p. 25), gestão democrática é complexa, polêmica e política, esta política está relacionada com a política Educacional, “[...] quando mais se falou de democracia no interior da escola, menos democrática foi a escola; e de como, quando menos se falou em democracia, mais a escola esteve articulada como a construção de uma ordem democrática”. Todavia, é necessário enfatizar que a gestão escolar necessita na sua organização, de uma política de sistema macro, definida por um sistema de gestão educacional.

Segundo Luck (2010), alcançar uma liderança democrática e participativa requer liderança dos líderes na colaboração com as equipes e na tomada de decisões. Essa ação ajuda todos na escola a se sentirem envolvidos no processo educativo, pois o projeto educativo da escola também é projeto de todos. Paiva (2016) desenvolveu a ideia anterior focando na importância de estabelecer metas educacionais a serem alcançadas por líderes e equipes, expressando uma liderança democrática e participativa, propondo estratégias eficazes de resolução de problemas. Estas atividades normalmente melhoram a educação, ao mesmo tempo que fortalecem e consolidam as relações interpessoais.

Outra questão importante nos processos de gestão democrática e participativa é garantir a autonomia na gestão dos recursos financeiros, educacionais e humanos. Conforme enfatizado por Ferreira (2011), as instituições de ensino devem ser estabelecidas como instituições autônomas, com grupos de trabalho capazes de tomar

decisões baseadas em prioridades e realidades para beneficiar o processo de ensino e aprendizagem. Diante disto, fica evidente a importância do gestor escolar no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil.

### **2.3 Planejamento**

Na esfera da educação, a prática de planejamento engloba uma variedade de termos, que vão desde o planejamento nacional até os planos de aulas. Isso representa um processo contínuo de organização, que é adaptável e absolutamente necessário, pois tem como propósito atender às necessidades essenciais, tanto individuais quanto coletivas, da comunidade. Assim, o Planejamento pode ser compreendido de duas maneiras: em uma perspectiva macro, envolvendo diretamente o âmbito governamental e suas políticas públicas em níveis federal, estadual e municipal, e em uma perspectiva micro, que se concentra no nível escolar, onde se preocupa tanto com a elaboração de planos quanto com a avaliação de seu desempenho.

A gestão escolar engloba elementos com base orientadora para alcançar metas e objetivos referentes às inúmeras facetas da educação. Tratando-se de planejamento, na perspectiva histórica ele originou-se na história da atividade humana relacionada com a natureza, planejada no princípio da praticidade. De acordo com Vasconcellos (2000), planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é fazer com que o real seja comandado pelo ideal. Sendo assim, planejar é uma ação habitual, já que organizamos nossas atividades diariamente, tomando decisões e fazendo escolhas. Ao planejar, pode-se escolher o que priorizar, com base em determinadas intenções e nos objetivos a serem atingidos.

Atualmente, o planejamento possui três tendências que o rege, o Planejamento Estratégico, que objetiva a lucratividade, com primordial função de cumprir missões e atingir metas; o Planejamento Participativo que direciona-se aos princípios da Gestão Democrática, incluindo toda a comunidade escolar na sua construção, implementação e avaliação, tem foco no Projeto Político Pedagógico, visando a justiça social de acordo com determinadas análises da realidade em que está posto e o Planejamento de

Gerenciamento de Qualidade Total, que possui caráter conservador, voltado ao foco econômico, onde o poder é crucial e, conseqüentemente, a educação é tratada como mercadoria.

O planejamento possui diferentes níveis e todos estão correlacionados entre si, um desses níveis é o planejamento educacional, que está relacionado aos governos, transmitindo diretrizes à educação de nível nacional, estadual e municipal. Outro nível de planejamento é o curricular, ligado ao Projeto Político Pedagógico, responsável pelo planejamento anual da escola, pelo calendário escolar e pelo currículo. E também o planejamento de ensino, que engloba o plano de disciplina que rege as ações a serem desenvolvidas durante o ano; o plano de unidade que orienta as ações relacionadas a cada etapa do plano de disciplina, e o plano de aula que condiz com as especificidades de cada aula.

O planejamento designa contribuições imprescindíveis para a ação pedagógica: prioriza a construção de um projeto educativo explicativo; contribui na maturação do pensamento, da sistematização e orientação das atividades diárias; diminui os improvisos e facilita a ação diante dos imprevistos; possibilita reconhecimento de sua efetivação e metas alcançadas e possibilita a flexibilidade de modificação, caso se faça necessário. Conforme Fusari (1990) expõe, saber improvisar é sempre necessário, auxilia a lidar com os imprevistos e flexibiliza a sistematização do ensino de acordo com as demandas da realidade. Sendo assim, o imprevisto é necessário, porém, não pode ser considerado uma regra a ser seguida sempre.

Nesse sentido, Libâneo (1994, p. 222) afirma que:

[...] tudo que acontece no meio escolar está atravessado por influências econômicas, políticas e culturais que caracterizam a sociedade de classes. Isso significa que os elementos do planejamento escolar – objetivos, conteúdos, métodos – estão recheados de implicações sociais, têm um significado genuinamente político. Por essa razão, o planejamento é uma atividade de reflexão acerca das nossas opções e ações [...].

A escola é um lugar de conflitos e oposições, que manifestam as mais desenvolvidas relações sociais, ou seja, a democratização da escola só é plausível pela democratização das relações sociais por inteiro. O gestor escolar deve trabalhar com dinâmica e flexibilidade no ambiente, na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa, compartilhando com a comunidade possíveis soluções de

problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. O planejamento é fundamental em todos os tipos de gestão escolar, mas em especial na gestão democrático-participativa. Neste tipo de gestão, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2009):

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 447).

No âmbito do planejamento, a efetivação das decisões só se concretizará quando existirem mecanismos que facilitem a sua implementação. Portanto, é essencial um compromisso firme com as ações delineadas, a fim de alcançar os resultados desejados. Não é suficiente apenas apresentar um plano de ideias; é necessário dedicar esforços para transformar esses objetivos em realidade.

### **3 CENÁRIO PANDÊMICO**

Nesse novo contexto socioeducacional de isolamento social devido à pandemia do COVID-19, passa-se a conviver por um lado, com preocupações ligadas à questão prioritária da saúde física e emocional e, por outro lado, com a desestabilização das questões educacionais provocada pela repentina suspensão das aulas presenciais e proposição de aulas em ambientes virtuais. Essa situação apresentou vários impactos, dentre eles, na escola e nos seus profissionais, nos estudantes, nas famílias. Em relação à escola, destacamos as novas responsabilidades do gestor escolar, seja ele da educação básica ou superior, de instituições públicas ou privadas, que passaram a ter que gestar, além das novas exigências sociais relacionadas aos protocolos de saúde, as exigências educacionais legais e as queixas e reivindicações das famílias.

Considerando o contexto pandêmico no cenário educacional, foi preciso a instauração de novas bases legais para que os gestores escolares, reelaborassem suas ações e restaurassem suas atividades administrativas e pedagógicas. Ocorreram várias mudanças de medidas e orientações, advindas do Ministério da Educação e do Conselho Nacional de Educação, para que as instituições educadoras prosseguissem na

emergência das condições de isolamento social impostas pela situação social criada por essa pandemia.

A Nota de Esclarecimento do Conselho Nacional de Educação (CNE) datada de 18 de março de 2020 (BRASIL, 2020b), considera as implicações da pandemia da COVID-19 no fluxo do calendário escolar e a necessidade de reorganização das atividades acadêmicas. Pressupõe a possibilidade da realização de atividades a distância, em que as autoridades dos Sistemas de Ensino são responsáveis por autorizar e organizar as mesmas. O uso do ensino a distância é respaldado pela LDB, Lei nº 9.394 de 1996, no Artigo 80, estabelecendo que o “Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”.

No que se refere mais especificamente ao Ensino Fundamental, no Artigo 32, § 4º, “O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais”. Posteriormente, no dia 7 de abril de 2020 foi publicada uma Nota de Esclarecimento do Conselho Municipal de Educação de Juiz de Fora – MG, em seu item 2 fala da “impossibilidade da modalidade de educação a distância para a Educação Infantil, face às especificidades da faixa etária atendida nessa etapa da Educação Básica”. (JUIZ DE FORA (MG, 2020).

Segundo Libâneo (2004), é de responsabilidade do gestor escolar fazer cumprir as Leis e Regulamentos que orientam e fazem com que a escola funcione de forma legal. Todavia, esclarece que o trabalho precisa buscar “articular e integrar os setores administrativos, pedagógicos e articular a comunidade nas decisões da mesma, pois, desempenha o papel de coordenar e gerenciar todas as atividades que são desenvolvidas dentro da escola” (LIBÂNEO, 2004, p. 128).

Na pandemia, o gestor escolar passa por grandes implicações em seu cotidiano e, além de trabalhar constantemente para melhoria da educação, o mesmo passou a preocupar-se com a mudança das aulas presenciais para o ensino remoto, lidando com o despreparo dos docentes e dos alunos, assim como o seu próprio despreparo no uso das ferramentas e recursos tecnológicos. Evidencia-se nesse momento pandêmico, que tanto as estratégias de plataformas tecnológicas quanto à produção de materiais didáticos enviados aos alunos foram alternativas emergenciais para que pudessem atingir o maior número de estudantes incluídos na educação efetiva.

Gatti (2020) aponta que:

Várias medidas e orientações advieram, neste período de pandemia que atravessamos, tanto do Ministério da Educação como do Conselho Nacional de Educação para o funcionamento das instituições educadoras na emergência das condições de isolamento social impostas pela situação social criada por essa pandemia. Estados e municípios também tomaram suas decisões. [...] em que, respeitando a autonomia das escolas e dos sistemas de ensino, são apresentadas sugestões relativamente detalhadas para realização de atividades presenciais e não presenciais na educação básica, quanto à reorganização dos calendários escolares e o replanejamento curricular no contexto da atual pandemia [...] (GATTI, 2020, p. 31).

Contudo, aos gestores escolares não foi atribuída uma simples mudança em virtude do atual cenário pandêmico, para além disso, tiveram de pensar e implementar estratégias emergentes para renovar a estrutura organizacional e fundamentar a construção de uma proposta educacional para o desenvolvimento de uma gestão diferente da antes vivenciada. Deste modo, integrar os vários segmentos da comunidade escolar em seus setores administrativos e pedagógicos representaram novas mudanças nas funções dos gestores no cotidiano escolar, que por si só, já são complexas e difíceis as atividades que os envolvem.

Sendo assim, os gestores, então, focam no desenvolvimento da capacidade de identificar um problema, tomar providências, solucionar e intervir. Cada gestor, em sua instituição de ensino, deve se adaptar com criatividade, competência e habilidade, conforme surgem os problemas. Em tese, o retorno escolar envolve diretamente a ação do gestor escolar por considerarem a: readequação do calendário escolar; possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma porcentagem reduzida de alunos em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; ausência de profissionais do grupo de risco; necessidade da organização de regras de distanciamento social; intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelos órgãos sanitários, visando minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sintomas da covid 19, dentre outras questões.

Desse modo, no segundo semestre do ano de 2022, as atividades não presenciais passaram a ser realizadas através do *Classroom*, plataforma de ensino disponibilizada pelo Google. A escolha da Secretaria Municipal de Educação (SME), permitiu que os alunos pudessem acessar a plataforma e, conseqüentemente, ter acesso aos conteúdos e materiais disponibilizados pelos professores, por meio de Roteiros de Estudos

Orientados. Mas, os alunos que se viam incapazes de realizar a conexão na plataforma, poderiam se dirigir até a escola em que estava matriculado, e retirar os Roteiros de Estudos Orientados impressos.

Entretanto, devido à troca da gestão municipal, o modelo de ensino foi alterado e as atividades passaram a ser realizadas, exclusivamente, por conteúdos impressos, denominado Plano de Atividade em Casa – PAC, instrumento este que apresentavam conteúdos respectivos a cada série em que a criança estava matriculada. Além disso, os alunos recebiam instruções por meio de recursos das Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs.

#### **4 CAMINHOS PERCORRIDOS**

A fim de obter respostas para as inquietações sobre a ação dos gestores escolares durante o período pandêmico, inicialmente foram realizadas pesquisas exploratórias no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a fim de obter dados e informações de trabalhos sobre gestão escolar na pandemia realizados anteriormente. Também foram realizadas revisões de literatura e levantamentos bibliográficos sobre os conteúdos da área de gestão escolar e gestão no cenário pandêmico.

Ainda, este trabalho procurou ressignificar e analisar os dados obtidos por meio de uma pesquisa quanti-qualitativa de campo, anteriormente realizada no período da pandemia de COVID-19, que traz investigações sobre o trabalho da gestão escolar de escolas municipais de um município do Sul de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa conduzida pelas pesquisadoras Marcilene da Costa Ribeiro Calixto e Millena Souza Shimabukuro Lima (2023), que forneceu informações valiosas que serviram como base para a compreensão do papel da gestão escolar durante esse período desafiador. A utilização desses dados permitiu aprofundar a compreensão sobre como as escolas de um município do Sul de Minas Gerais enfrentaram a pandemia e quais estratégias de gestão foram implementadas para lidar com as circunstâncias excepcionais que surgiram.

Santos Filho (1995) mostra que as abordagens qualitativas veem as pessoas como sujeitos e agentes e enfatizam a centralidade do significado como produto da interação social. A verdade não é absoluta, mas relativa e subjetiva. Se de uma

perspectiva quantitativa os fenômenos da realidade social são independentes do pesquisador, então de uma perspectiva qualitativa o dualismo sujeito-objeto é permitido. Porque a realidade está relacionada com a mente do sujeito e o pesquisador não pode colocar-se fora da história ou da sociedade. “Os pesquisadores qualitativos não utilizam linguagem científica, mas defendem uma linguagem realista e neutra” (SANTOS FILHO, 1995, p. 41).

Bauer, Gaskell e Allum (2008) argumentam que a pesquisa com foco qualitativo pode interpretar a complexidade de fenômenos sociais específicos. A atividade social não pode ser expressa em percentagem sem distinção. Os pesquisadores que utilizam uma abordagem qualitativa são capazes de olhar através das lentes do estudo. Portanto, “é necessário compreender a interpretação de que os atores sociais são donos do mundo porque são eles que dirigem as ações que criam o próprio mundo social” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008, pp. 32-33).

Flick (2004) enfatiza que a associação de métodos quantitativos e qualitativos proporciona maior confiabilidade aos resultados, evitando o reducionismo a uma única variante. Do ponto de vista metodológico, não há contradição ou continuidade entre as duas formas de investigação, quantitativa e qualitativa. Mas, em termos epistemológicos, as duas abordagens não são mais científicas que a outra, mas são essencialmente diferentes.

A relação entre a quantitativa (objetividade) e a qualitativa (subjetividade) não pode ser compreendida como de oposição, como também não se reduz a uma continuação. As duas realidades permitem que as relações sociais possam ser analisadas nos seus diferentes aspectos” (BRÜGGEMANN; PARPINELLI, 2008, p. 564).

A pesquisa original anteriormente mencionada, utilizou um questionário como instrumento metodológico, visto que esta é uma excelente técnica para obtenção de dados de cunho empírico. O questionário foi realizado por meio de um formulário da plataforma *Google Forms*. Após a aprovação da Secretaria Municipal de Educação do município pesquisado foi enviado a todos os gestores das escolas, sendo respondido por nove deles. O foco foi gestores que atuavam durante a pandemia em 2020 e 2021, em escolas municipais que ofertavam do 1º ao 5º ano. O questionário foi composto por 23 perguntas, entre elas abertas e fechadas, que permitiram a identificação do perfil pessoal e formativo do gestor, os conhecimentos de suas concepções sobre gestão e o trabalho desenvolvido no período pandêmico e no retorno presencial.

Para tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temática de Bardin (2016), em que realizou uma leitura flutuante do material, depois organizou-se em categorias temáticas.

#### 4.1 Apresentação e análise dos dados

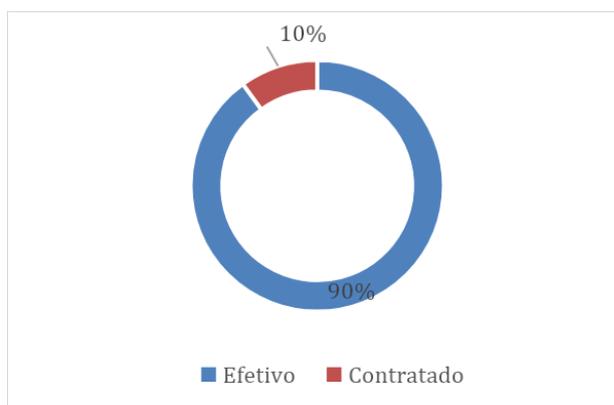
Para que haja maior precisão nos resultados obtidos através do questionário, a análise está dividida por subtemas, sendo: Perfil dos gestores; atuação e Ensino no contexto pandêmico. Os entrevistados serão identificados pela letra “G” que se refere a gestores e por um número seguido à letra.

#### 4.2 Perfil dos gestores

Essa seção apresenta dados sobre o vínculo empregatício, o tempo em anos de experiência docente e experiência na gestão, área de formação inicial e continuada e ano de formação.

Ao responderem o questionamento acerca do seu vínculo empregatício nas escolas de atuação, se esse era efetivo, do qual obteve aprovação em concurso municipal; ou contratado, que possui vínculo temporário, 90% dos participantes responderam que são efetivos e 10% que são contratados. O gráfico abaixo apresenta esses dados.

Gráfico 1- Vínculo empregatício



Fonte: Autora (2023).

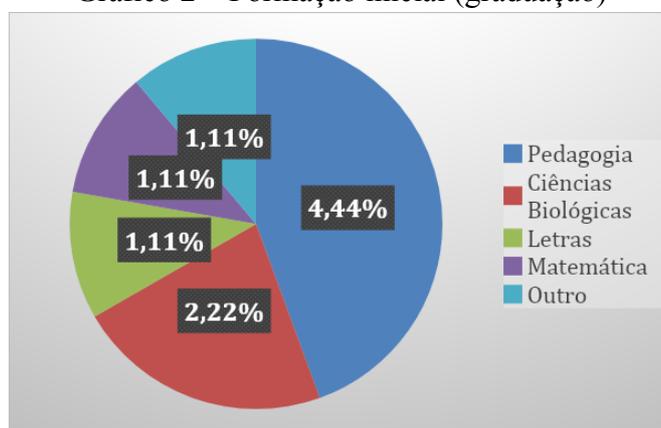
Sobre a experiência docente, a pergunta tratava do tempo de exercício em anos, e todas as respostas contabilizaram atuação há mais de cinco anos na educação.

Aproximadamente 55% dos participantes evidenciaram atuar há mais de 20 anos na docência, 22% manifestaram atuar entre 15 a 20 anos, 12% afirmaram atuar entre cinco a dez anos e 11% afirmaram atuar entre 10 a 15 anos.

A respeito da atuação na gestão, também se contabilizou o tempo de exercício em anos. Cerca de 44% dos respondentes afirmaram atuar como gestor no tempo de 5 a 10 anos; em torno de 22% afirmaram atuar no tempo entre 2 a 5 anos; aproximadamente 11% responderam que atuam há 2 anos e, apenas 1% afirmou atuar há mais de 10 anos.

Acerca da formação inicial, graduação, haviam perguntas sobre a área e obteve-se as respostas exibidas no gráfico abaixo.

Gráfico 2 – Formação inicial (graduação)



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No quadro abaixo, tem-se o ano de formação dos gestores e a área em que realizam uma formação continuada (pós-graduação).

Quadro 1 – Ano de formação e área da formação continuada

Gestor	Ano de Formação	Formação Continuada
G1	1997	Educação
G2	2009	Psicopedagogia
G3	1992	Matemática e Educação
G4	2003	Supervisão escolar
G5	1997	Literatura brasileira

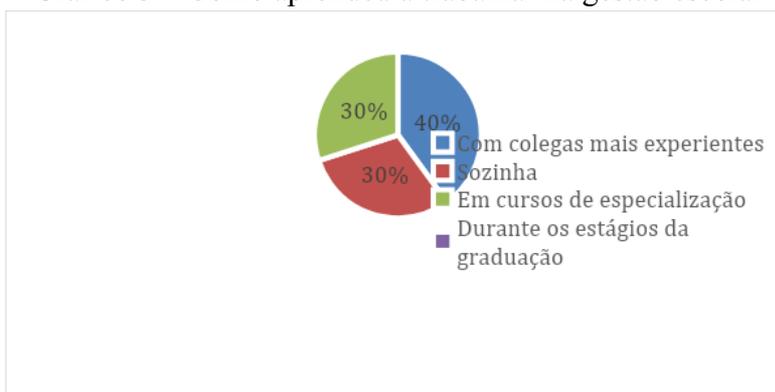
G6	1990	Alfabetização e letramento
G7	2004	Matemática
G8	1996	Psicopedagogia
G9	2007	Alfabetização

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os dados do quadro acima mostram que todos os gestores possuem formação continuada, porém, apenas o gestor G4 possui especialização em supervisão escolar. Entretanto, anteriormente foi mencionado o tempo de atuação desses gestores e é possível perceber que, a experiência adquirida ao longo dos anos, serviu de auxílio para que os gestores lidassem com as adversidades encontradas na pandemia.

Para além da importância dos anos de experiência, pode-se enfatizar a importância das parceiras pedagógicas firmadas nas instituições de ensino. O gráfico abaixo apresenta as porcentagens das respostas obtidas para a pergunta sobre como aprenderam a trabalhar na gestão escolar, e a maior porcentagem, de 40%, é da resposta “Com colegas mais experientes”.

Gráfico 3 – Como aprendeu a trabalhar na gestão escolar



Fonte: Elaborado pela autora. (2023)

Ainda, 30% responderam que aprenderam em cursos de especialização e os outros 30% afirmaram que aprenderam sozinhos. Não obteve nenhuma resposta de que tenha aprendido a atuar na gestão durante os estágios do curso de graduação.

Analisando o ano de formação dos gestores entrevistados, percebe-se que por não terem estágio supervisionado em gestão escolar, a formação era fragilizada. Pois, de

acordo com Pimenta e Lima (2004, p. 167), “o estudo realizado na passagem dos estagiários pelas instituições, departamentos e secretarias representantes do sistema de ensino constituirá um transitar entre o escrito e o vivido”. Acerca disso, Haddad (1997) enfatiza que o estágio permite que o aluno interaja com a prática profissional e os conhecimentos obtidos na universidade, idealizando as técnicas que proporcionarão familiaridade com o campo profissional.

Em relação à pergunta sobre os motivos ou motivações para atuarem na gestão escolar, 40% afirmaram que foram motivados pelo desejo de colaborar com melhorias junto à equipe pedagógica; 30% motivados pelo reconhecimento e valorização profissional; 20% por indicação política e 10% não se aprovava enquanto professor por ser exigente e não se sentir qualificado para essa função.

#### **4.3 Desafios enfrentados por gestores durante a pandemia de Covid-19**

De acordo com Libâneo (2004), o gestor escolar é responsável por cumprir as Leis e Regulamentos que orientam e fazem com que a escola funcione de forma legal. Certamente, o papel do diretor na organização da instituição escolar é de grande importância, exigindo a habilidade de equilibrar e manter em harmonia as diversas partes que compõem o ambiente escolar. Contudo, o cargo enfrenta muitos desafios, especialmente diante da pandemia da Covid-19. Para tanto, no que se refere à atuação dos gestores escolares durante a pandemia, há questões específicas que devem ser mencionadas, investigadas e avaliadas, como as principais medidas para efetivação do atendimento escolar, ensino híbrido, ensino presencial e os desafios enfrentados nas dimensões administrativas e pedagógicas. Com esse propósito, o questionário apresentava perguntas direcionadas a esses pontos.

Acerca das medidas para efetivação do atendimento escolar, ou seja, ações que garantissem o acesso e comunicação da comunidade escolar, bem como adaptações ao formato de ensino, os gestores responderam que criaram grupos no *WhatsApp*, adotaram aulas online, fizeram atividades impressas e reforçaram o atendimento aos pais e responsáveis. Nessa situação, fez-se necessário uma reorganização curricular e adaptações no planejamento que pretendiam alcançar o pleno desenvolvimento da aprendizagem. Carvalho, Moraes e Brito (2020, p. 197) aprovam essas ações e consideram como:

[...] a flexibilidade e o uso de várias ferramentas de aprendizagem e dispositivos, como aplicativos e redes sociais, buscando conexões entre os professores e os alunos a fim de promover a aprendizagem significativa e efetiva dentro do ambiente virtual adotado nessa situação de excepcionalidade.

Sobre o ensino híbrido, os gestores citaram ações como reestruturação do espaço escolar, atualização de dados cadastrais, além das aulas e atendimentos online. O Ensino Híbrido, que combina aulas presenciais com atividades à distância através de tecnologias digitais, ganhou destaque no sistema educacional durante a pandemia. Esse novo modelo de ensino trouxe vários desafios tanto para a área educacional quanto para os gestores escolares. Durante esse período, as escolas precisaram se adaptar ao contexto, o que demandou ações urgentes, como aquelas mencionadas anteriormente.

Uma dessas ações foi a reestruturação do ambiente escolar de acordo com as diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS) para prevenir a disseminação da Covid-19, incluindo medidas como distanciamento social, uso de álcool em gel e máscaras. Para mais, com intuito de atender aos estudantes e suas famílias, foi necessário atualizar os dados cadastrais, a fim de mapear os alunos que tinham as condições necessárias para acompanhar o ensino remoto e/ou híbrido e os que precisavam de apoio adicional.

É possível verificar que durante a pandemia, os profissionais tiveram demanda de elaborar materiais didáticos e entregá-los fisicamente a alguns alunos, devido à falta de acesso aos recursos tecnológicos por parte das famílias. Para Silva, Silva e Gomes (2021, p.18) “a pandemia trouxe à tona uma complexa realidade que sempre existiu, intensificando a precarização e descortinando as múltiplas formas de desigualdades.

Houve um questionamento acerca das principais mudanças no trabalho do gestor escolar, após o retorno presencial, no ano de 2022. Os respondentes citaram: Atendimento familiar mais dinâmico no âmbito da escola, plano de ação voltada a defasagem da evasão escolar; Protocolo de segurança, como álcool em gel, sabonete líquido, máscaras, acolhimento e adaptação dos alunos; Preenchimento de vários documentos, planilhas e tabelas que demonstram e sintetizam o andamento do aprendizado, intensificação da jornada de trabalho; Intensificação das avaliações diagnósticas como forma de apurar e direcionar o pedagógico.

Atuar no período de pandemia foi um desafio para que os gestores se reinventassem no gerenciamento da esfera administrativa. Aconteceram muitas e

repentinas mudanças e, nesse sentido, a tomada de decisões não cabia somente aos gestores, pois haviam determinações que vinham da SME ou até mesmo da Gestão Municipal. Nesse sentido, Luck (2004, p.24) afirma a necessidade de entendimentos compartilhados, ou seja:

Quando uma mesma fundamentação e entendimento é compartilhado por várias pessoas empenhadas na mesma tarefa, elas passam a manifestar comportamentos convergentes e a adotar representações semelhantes sobre o seu trabalho, reforçando uns o trabalho dos outros e, dessa forma, construindo um processo educacional unitário. Mediante orientação por uma concepção comum de ver o universo educacional e atuando a partir de objetivos comuns reconhecidos como valiosos por todos os que compartilham da mesma visão, a educação ganha efetividade.

Para tanto, Luck (2013), aponta que cabe ao gestor escolar dinamizar o processo, articulando as vozes dos participantes para que vivencie a gestão participativa, através do protagonismo dos pais, dos estudantes, dos profissionais e da comunidade escolar num todo. (Apud SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p.08)

Os respondentes foram questionados sobre o trabalho dos gestores no retorno presencial de ensino. 60% responderam que melhorou, 30% que piorou e 20% responderam que as demandas e dificuldades aumentaram. Não houve resposta sobre o trabalho do gestor ter se mantido igual a antes da pandemia. Cruz, Matos e Pimenta (2020) argumentam que as ações dos gestores pós-pandemia não podem ser as mesmas, pois além de manterem as suas escolas tecnologicamente atualizadas, eles terão que investir também na formação continuada dos professores, para que estejam mais preparados no que se refere às tecnologias.

No que diz respeito ao retorno presencial, os respondentes enfatizaram que uma das maiores dificuldades encontradas, foram acerca da saúde emocional dos profissionais, dos professores e da coordenação pedagógica. O gestor G9 afirma: “Nosso trabalho redobrou em prol do aprendizado dos alunos e também por terem ficado muito tempo em casa. Trabalho assim como socialização, respeito, limite, etc.” Em outras respostas obtidas, os gestores declararam também que encontraram grandes dificuldades em aliar a prática docente aos recursos tecnológicos.

Em relação ao contato presencial entre alunos e professores. Gatti (2020) cita:

O retorno dos contatos sociais escolares, ao mesmo tempo que se apresenta como um desejo, também gera certo grau de insegurança e medo. Isso tem que ser considerado. Daí o preparo psicológico dos

vários grupos envolvidos com a escolarização, criando abertura para trocas, conversas, sobre como se sentiram com as novas ações que lhes foram exigidas no período de isolamento: uso de redes, de mídias diversas, as novas propostas, as facilidades, necessidades ou dificuldades que perceberam, aprendizagens diversas, ganhos que avaliam que tiveram ou não (GATTI, 2020, p. 35).

Nesta perspectiva do retorno do ensino presencial, é importante se atentar que este é um período de transição, para Gatti (202) “[...] haverá necessidade de esforço para repensar aspectos ligados aos conteúdos e às didáticas, buscando formas ativas e participativas de construção de mediações cognitivas”. Além disso:

Poderá ser necessária a retomada de aspectos que deveriam ter sido dominados, mas que, para os quais, pelas circunstâncias do isolamento e do trabalho do aluno em sua situação distanciada de professores e colegas, houve dificuldade no trato de alguns dos conteúdos disciplinares. Isso deve ser considerado e demandará intenso trabalho de gestores, coordenadores pedagógicos e docentes. Cooperação e participação de todos, inclusive por parte dos alunos, serão necessárias (GATTI, 2020, p. 37).

Para tanto, os respondentes foram questionados sobre os desafios encontrados pela gestão escolar no retorno às atividades presencial no que diz respeito aos alunos, as respostas seguem no quadro 2:

Quadro 2- Desafios encontrados pela direção escolar em relação aos alunos

G1	Dificuldades de socialização e defasagem escolar.
G2	Muitos alunos tiveram déficit de aprendizagem durante a pandemia. Sem contar os que também perderam seus familiares e/ou amigos.
G3	Acolhimento, evasão escolar, déficit de aprendizagem.
G4	Estudantes com problemas sócio emocionais pós pandemia e com déficit de aprendizagem. Frequência escolar dos estudantes. Recuperar o aprendizado do aluno.
G5	Comportamento e aprendizagem.
G6	Crianças inseguras, ansiosas, dificuldades de socialização e defasagem na aprendizagem.
G7	Adaptação à nova forma encontrada para poderem frequentar as aulas e desenvolver as habilidades que não foram trabalhadas durante o período que não frequentaram a escola.
G8	Falta de limite e muita dificuldade na aprendizagem devido a defasagem que foi causada pelo ensino remoto.
G9	Protocolos de Segurança, Defasagem de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Diante dessas respostas, é possível perceber que a aprendizagem e o desenvolvimento socioemocional dos alunos foram intensamente prejudicados durante a pandemia, e, após o retorno presencial, a equipe gestora e pedagógica tiveram que

contar com a ajuda das famílias, para que pudessem superar essas questões. No que concerne às famílias, os gestores mencionaram muito a falta de apoio e participação. Para G4 as dificuldades encontradas foram: “Resgatar a confiança e participação das famílias nos eventos e reuniões e a omissão de alguns responsáveis, de outro a superproteção em realizar as atividades pela criança.”

Ressalta-se, que a participação das famílias é crucial na vida escolar de seus filhos e, a relação entre família e escola, deve superar os desafios existentes para que a família se preocupe apenas com a socialização, mas também com o caráter educacional, visto que, para Piaget (2007, p.50), “ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se a uma divisão de responsabilidades.” Ademais, essa relação tornou-se indispensável no retorno presencial pós-pandemia da Covid-19.

O questionário solicitava que os gestores participantes elencassem aspectos gerais do ensino antes, durante e após a pandemia de Covid-19. Um dos pontos mais citados foi sobre o compartilhamento de saber entre os profissionais da educação; a utilização de recursos tecnológicos; a diversidade de atividades e de materiais produzidos para o processo de ensino-aprendizagem. A opção menos citada, era sobre a melhoria da formação de professores.

Para Libâneo (2011, p. 27-28) “a tecnologia não é uma inimiga do professor, embora pense que é fundamental adaptar-se à mesma”. Para o referido autor “é possível usar a tecnologia como uma aliada, desde que repensemos a escola”:

Ao contrário, pois, do que alguns pensam, existe lugar para a escola na sociedade tecnológica e da informação, porque ela tem um papel que nenhuma outra instância cumpre. É verdade que essa escola precisa ser repensada. E um dos aspectos mais importantes a considerar é o de que a escola não detém sozinha o monopólio do saber (...) a educação acontece em muitos lugares, por meio de várias agências (...) a escola precisa deixar de ser meramente uma agência transmissora e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação (Ibidem, p. 28).

Para além das demandas e desafios encontrados, buscou-se compreender também, nas concepções dos gestores participantes, quais aprendizagens a pandemia trouxe para o ensino e a educação no país. As respostas relatadas estão apresentadas abaixo.

*É preciso mais investimento nas questões tecnológicas, investimento na formação de professores. (G1)*

*A necessidade de transformar-se, é abrir-se às mudanças. (G2)*

*Não se faz educação sem educadores, convívio com os colegas, compartilhar em equipe. (G3)*

*Empatia. Cuidado com a saúde mental e física. Prevenção com hábitos de higiene. (G4)*

*Uso da tecnologia na Educação. Revisão de teoria e prática na sala de aula. Inovação urgente. (G5)*

*Formação continuada. Valorização da escola. Inovação nas práticas pedagógicas. (G6)*

*A tecnologia foi integrada ao processo ensino/aprendizagem, busca por aperfeiçoamento e formação. (G7)*

*Uso da tecnologia. Melhoria da formação dos professores. Compartilhamento de saberes. (G8)*

Considerando as respostas obtidas, pode-se concluir que a maioria é sobre a utilização dos recursos tecnológicos e compartilhamento de saberes. Entretanto, cabe problematizar a falta de investimento e aperfeiçoamento na formação docente. Uma vez que o uso das tecnologias requer estudo e preparo. Faz-se necessário enfatizar que uma das responsabilidades do gestor escolar é promover a formação continuada de docentes. De acordo com Veiga (2009), esse profissional é essencialmente um formador de educadores e, como tal, também necessita adquirir habilidades e competências para auxiliar os professores nesse contínuo processo de análise prática, no cotidiano escolar, na elaboração de intervenções, no planejamento de projetos de interesse da instituição e nas demandas dos estudantes.

Em suma, o gestor escolar age como um organizador das redes comunitárias, incentivando a colaboração, o compartilhamento de recursos, a promoção de atividades voltadas aos participantes, fortalecendo os laços e promovendo um sentimento de pertencimento. Além disso, ele também compartilha conhecimentos, experiências e saberes, contribuindo para a reconstrução da confiança social e para o estabelecimento de relações de intercâmbio e reciprocidade. Esse papel começa a ser desempenhado desde a própria concepção da escola na sociedade em que está inserida, pois é essencial que a proposta pedagógica tenha como foco o desenvolvimento da comunidade através da educação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi compreender as concepções acerca da gestão escolar e os desafios enfrentados pelos gestores escolares no contexto de pandemia do Covid-19. A partir da suspensão das aulas presenciais, os gestores tiveram dificuldade em gerir, com autonomia, e tomar decisões de modo que estivesse integrado todos os segmentos da comunidade escolar. A pesquisa explicitou que o isolamento social desencadeou inúmeras problemáticas para o âmbito da educação e como consequência, os gestores e o corpo docente das instituições de ensino, precisaram adotar medidas repentinas para que pudessem dar continuidade ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

Como objetivo secundário, têm-se a compreensão das estratégias implementadas para a superação das dificuldades encontradas, tais como a adoção do Ensino Remoto Emergencial, seguido da implementação do Ensino Híbrido, até o retorno gradual do Ensino Presencial. Na implementação dessas estratégias, houve significativas mudanças de rotina e intensificação do trabalho dos gestores e dos professores, pois era necessário adequar-se às novas demandas e necessidades que surgiam diariamente, para dar continuidade ao ensino.

Os gestores escolares participantes da pesquisa, explicitaram que adotaram diversas formas de aproximar o contato com os alunos e as famílias, como criar grupos no *WhatsApp*, realizar reuniões via *Google Meet*, bem como a produção de materiais didáticos para serem entregues aos alunos que não possuíam acesso à internet. Foi possível perceber que mesmo diante todas as dificuldades encontradas, os gestores realizaram suas funções com esforço contínuo, cada qual com a sua realidade.

Mesmo se situando em um mesmo município, percebe-se que alguns passaram por situações e processos diferentes, o que requer experiência e conhecimento, para saber lidar com as adversidades e fazer as readaptações necessárias. Mesmo com esses problemas e dificuldades, suas estratégias procuraram alternativas para manter o funcionamento das instituições escolares nos aspectos administrativos e pedagógicos.

Se tratando dos aspectos administrativos e pedagógicos, o trabalho dos gestores escolares foi muito desgastante e ainda é, face a esta pandemia, pois além de gerir os processos tecnológicos adequados para alcançar o pleno desenvolvimentos dos alunos,

ainda há a parte emocional, social e psicológica, que deve ser considerada com muita responsabilidade. Desta forma, o processo dos gestores se concentra em: desenvolver a capacidade de reconhecer um problema, tomar decisões, encontrar soluções e intervir.

Neste contexto, falta autonomia na tomada de decisões sobre ações que possam resolver necessidades urgentes num curto espaço de tempo. Assim, os gestores respondentes encontraram alternativas para continuar ensinando e os alunos aprendendo à distância, adotando o uso de tecnologias. Todavia, também tiveram que adaptar-se às condições dos alunos que não tinham acesso à internet ou a recursos tecnológicos.

Por meio da análise do questionário aplicado por Calixto e Lima (2023), foi possível identificar que os principais obstáculos enfrentados durante a pandemia foram relacionados à implementação dos recursos tecnológicos utilizados no Ensino Remoto Emergencial, à formação de professores, ao aumento burocrático em relação ao preenchimento de documentos, à busca e cadastramento dos alunos e seus responsáveis para acompanhamento das atividades online e presenciais, e por fim, o maior ponto destacado pelos participantes, o aumento da defasagem no ensino e aprendizado dos alunos.

Na retomada gradual das atividades presenciais, foi necessário implementar medidas de prevenção à Covid-19, como uso de máscara, álcool em gel e distanciamento social; além disso, houve a necessidade de adaptação do planejamento para lidar com as dificuldades que os estudantes apresentavam em relação ao ensino e aprendizado; dificuldades de socialização tanto por parte dos alunos como dos professores.

Salienta-se que, de acordo com os princípios estabelecidos em leis, as decisões e ações tomadas no âmbito escolar, devem ser feitas de forma democrática, ou seja, não envolve apenas a equipe gestora, mas também todo o contexto pedagógico, interligado com todos os segmentos da comunidade escolar. Considerando o que Luck (2009) enfatiza, a qualidade educacional inclui a formação de professores e gestores, bem como da sociedade para fornecer as condições necessárias para lidar com os problemas que surgem a qualquer momento.

Espera-se que os resultados explícitos nesta pesquisa sirvam como uma base sólida para investigações futuras neste campo. Ao explorar e analisar minuciosamente os dados, busca-se não apenas as perguntas imediatas, mas também ampliar novos

caminhos de investigação. Que as metodologias apresentadas possam inspirar e orientar pesquisadores futuros, proporcionando uma contribuição valiosa para o avanço do conhecimento sobre a ação do gestor escolar. Acredita-se que o trabalho realizado possa servir como um ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas, promovendo um ciclo contínuo de investigação acerca da ação dos gestores no retorno presencial pós pandemia do COVID-19.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Ed. 70. Ltda. Lisboa, 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BRASIL. **Decreto Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 13 agosto. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico. 1998.

BRÜGGEMANN, O. M.; PARPINELLI, M. A. Utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa na produção do conhecimento. **Revista Escola Enfermagem USP**, n. 42, p. 563-568, mar. 2008

CALIXTO, M. C. R.; LIMA, M. S. S. **A gestão escolar no contexto de suspensão presencial das aulas durante a pandemia: um olhar para o trabalho da direção escolar**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais: Lavras, 2023.

CARVALHO, G. C. G. C. G.; MORAIS, I. B; BRITO, M. do C. A. OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19. **South American Development Society Journal**, v. 6, n. 18, p. 191, 2020. Acesso em: 20 out. 2023.

CRUZ, L. da S.; MATOS, C. T.; PIMENTA, L. B. **Gestão escolar: dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia**. In: CONEDU, 7., 2020, Maceió. Anais...Campina Grande, PA: Realize, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3pYyldI>. Acesso em: 2 nov. 2023.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUSARI, J. C. O planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas. In: **A construção do projeto de ensino e a avaliação**. São Paulo: FDE, 1990. (Série Ideias, 8).

GATTI, B. A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **Estud. av.** vol.34 no.100 São Paulo. 2020. Epub Nov 11, 2020.

JUIZ DE FORA (MG). Conselho Municipal de Educação. **Carta de Esclarecimento nº01/2020, em 7 de abril de 2020**. Esclarecimentos e orientações aos estabelecimentos do Sistema Municipal de Ensino, sobre a necessidade de ações educativas e preventivas

frente à pandemia COVID-19. Disponível em:  
[https://www.pjf.mg.gov.br/conselhos/cme/parecer\\_n17.pdf](https://www.pjf.mg.gov.br/conselhos/cme/parecer_n17.pdf). Acesso em: 13 de agosto 2022.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5 ed. ver. ampl. – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2009. p. 435-477.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus Professor, Adeus Professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, H. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Gestão em Rede**. n.19, pp.8-13, abril. 2000.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. de L. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 34 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

PIAGET, J. **Para onde vai à educação?** Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

PIMENTA, S. G.. Estágio: diferentes concepções. In: PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L. (org.). **Estágio e docência**. São Paulo: Cortez, 2004.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008. 112p (Coleção Educação Contemporânea).

SANTOS FILHO, J. C. Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In: SANTOS FILHO, J. C.; GAMBOA, S. S. (Org.). **Pesquisa educacional**: quantidade qualidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SILVA, G. da; SILVA, A. V. da; GOMES, E. P. da S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 15, n. 01. Janeiro de 2021.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento do Projeto de EnsinoAprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 7. ed. São Paulo: Cadernos Libertad-1, 2000.

VEIGA, I. P. A. **A aventura de formar professores**. Campinas, SP: Papirus, 2009.