

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

MANAGEMENT CHALLENGES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Laini Gomes de Oliveira¹
Samira Casagrande²

RESUMO: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que tem por objetivo analisar os desafios enfrentados pela gestão escolar no decorrer da pandemia da Covid-19. A presente pesquisa foi de natureza básica, utilizando, para a coleta de dados, uma abordagem qualitativa, tendo como instrumento o roteiro de perguntas, aplicado de forma online e presencial. Embasados nas publicações ao longo dos anos sobre gestão escolar apresentadas pelos principais autores que nortearam a pesquisa, como Libâneo (2017), Lück (2009), Minayo (2001) e Garay (2011), partiu-se da reflexão do que é gestão escolar e qual o papel do gestor no momento pandêmico. A partir da entrevista, foi possível compreender a situação real vivenciada nesse período, tomando conhecimento sobre os anseios, experiências e práticas desenvolvidas no planejamento, implantação e execução das aulas não presenciais. Os resultados obtidos apontaram para a importância do trabalho coletivo do gestor escolar nesse cenário, principalmente vinculada à necessidade de assumir novas responsabilidades e desafios.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Covid-19; Desafios; Pandemia

ABSTRACT: This article presents the results of a research that aims to analyze the challenges faced by the management during the Covid-19 pandemic. This research was of a basic nature, using a qualitative approach for data collection, using the questionnaire as an instrument, whether online or in person. Based over the years on theories about school management presented by the main authors that guided the research, such as Libâneo (2017), Lück (2009), Minayo (2001) and Garay (2011), we started from the reflection on what school management is and what is the role of the manager in the pandemic moment. Through the interview, it was possible to understand the real situation experienced in this period, learning about the expectations, experiences and practices developed when planning, implementing, and executing the non-presential classes. The results obtained pointed to the importance of the school manager's work in this scenario, mainly linked to the need of assuming new responsibilities and challenges.

KEYWORDS: School Management; Covid-19; Challenges. Pandemic

¹ Acadêmica do Curso de Pedagogia da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc. E-mail: laini.gomes@gmail.com.

² Docente do Curso de Pedagogia da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc. E-mail: sca@unesc.net.
Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, nº2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC

1 INTRODUÇÃO

Os problemas já existentes na educação brasileira se agravaram no ano de 2020, quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou a pandemia do novo coronavírus, chamado de Sars-Cov-2, causador da Covid-19. Esse vírus impactou toda a realidade humana em suas diferentes dimensões e complexidades. Com a propagação do vírus em todo o mundo, os diversos países afetados implementaram diferentes sistemas e estratégias de isolamento social, o qual impactou diretamente no fechamento de diversas unidades escolares, como creches, escolas, colégios, faculdades e universidades, as quais enfrentaram diversas restrições conforme o Plano de Contingência para Retorno Seguro das Aulas (Plancon Edu).

Sabe-se empiricamente que as instituições de ensino, tanto em âmbito particular quanto público, sofreram diversos impactos, tanto na questão da aprendizagem dos seus alunos quanto na administração da gestão. O papel de um gestor escolar exige planejamento, organização curricular, responsabilidades e outras habilidades importantes para o desenvolvimento qualitativo da escola. O gestor necessita sempre estar bem informado e atualizado perante as possíveis mudanças curriculares que possam afetar diretamente sua escola. Traçando um comparativo com o momento pandêmico que estamos presenciando, as informações sobre as transmissões e propagações da Covid-19 são cruciais para que ele possa agir com responsabilidade, compromisso e ética e, assim, possibilitar, de forma segura, a retomada das aulas presenciais.

Isto posto, a presente pesquisa se faz necessária e oportuna, pois o cotidiano da gestão escolar é complexo e exige atitudes muitas vezes rápidas e específicas. Desse modo, surgiu a seguinte problemática: quais desafios as gestões escolares enfrentaram na pandemia da Covid-19? A partir dessa problemática, foi definido como objetivo geral da presente pesquisa: analisar os desafios enfrentados da gestão escolar na pandemia da Covid-19. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se contextualizar o momento pandêmico na questão da educação; compreender quais são as atribuições do gestor escolar no momento pandêmico; e identificar os problemas gerados pela pandemia da Covid-19 para a gestão escolar.

Esse artigo está dividido em quatro sessões: organização da gestão escolar; gestão escolar e a gestão democrática-participativa; gestão escolar no contexto da pandemia da Covid-19, metodologia e análise de dados, com uma subseção: Contribuições das gestoras escolares: Análise de dados. Ao final, encontra-se a conclusão e as referências

2 ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

De acordo com a Base Nacional Comum Curricular – BNCC (BRASIL, 2017), a educação deve firmar valores, os quais induzam a ações que venham a contribuir para a transformação da sociedade. Muitos foram os conceitos atribuídos ao longo dos anos para o termo “gestão escolar”. Segundo Libâneo *et al.* (2007), gestão escolar é constituída por um sistema que agrega pessoas, por meio de ações e interações sociais que, de forma democrática, definem a tomada de decisões.

Compartilhando do conceito de Cury (2007), “gestão” é um termo que provém do latim *gestione* e se refere ao ato e efeito de gerir ou administrar. Trata-se também do latim *gestatio*, que significa: surgimento de uma nova prática dentro de si, ou seja, o fazer nascer, já que o termo “gestão” possui uma história etimológica em *ger*: geminar, brotar.

Para Andrade (2001), embora a palavra “gestão” originalmente expresse a ação de dirigir, administrar e gerir a vida, o destino e as capacidades das pessoas, boa parte delas compreende gestão como funções burocráticas, voltadas para a orientação de planejamento.

Corroborando com as mesmas ideias, Garay (2011) diz que a gestão é um processo de controlar a organização, tomando decisões a partir das demandas do ambiente e dos recursos disponíveis. Portanto ela está relacionada ao ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, a fim de alcançar os objetivos desejados com êxito.

Lück (2009) complementa que a gestão escolar é uma área de atuação profissional destinada a realizar o planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e avaliação dos processos necessários para garantir a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos. É o ato de gerenciar a dinâmica cultural da escola, implementando um projeto político-pedagógico alinhado às diretrizes e políticas educacionais

públicas que se propõe ser firmado nos princípios da democracia. Desse modo, os diretores devem utilizar métodos que proporcionem um ambiente autônomo, em que se utiliza de soluções próprias dentro das competências do ambiente, de participação e compartilhamento, no qual as tomadas de decisão são conjuntas e de autocontrole, acompanhando e avaliando os processos executados e os resultados obtidos.

No âmbito educacional, a gestão escolar é um modelo criado pelas instituições de ensino, tendo como intenção trazer melhorias da qualidade e desenvolvimento da educação. O objetivo principal é aplicar estratégias para ampliar a efetividade dos processos dentro de uma instituição de ensino, promovendo, assim, uma constante melhoria (FERREIRA, 2021). Ainda, complementa Perez (2018), que a gestão escolar age como um meio de criar uma atmosfera de igualdade, acolhedora da diversidade, incluindo também os alunos como sujeitos com direitos de aprendizagem e desenvolvimento, conforme previsto na BNCC.

A Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017), documento normativo responsável por definir o conjunto de aprendizagens essenciais – a que os alunos, sendo eles crianças, jovens ou adultos têm direito – deve permear toda a Educação Básica, e foi elaborado com o objetivo de guiar a qualidade da educação no Brasil. Embora haja muitas críticas acerca desse documento, ele está na fase de implementação nas escolas. Como caracteriza Mortatti (2015, p. 201), o documento não condiz com a teoria, “[...] base para a renovação e o aprimoramento da educação básica como um todo”. A autora fala que o documento contém boas ações, tendo ideias de renovação e melhorias na educação, porém esse trajeto acaba sendo guiado de forma confusa, por isso a autora comenta que é um desserviço com a comunidade escolar. Ao invés de guiar com estratégias, ele desorienta e confunde cada vez mais.

Por que a BNCC está ligada diretamente à gestão escolar? Pois, segundo Faustino e Silva (2020), é de responsabilidade da gestão escolar acompanhar os métodos de avaliação institucional e de aprendizagem e a organização e o cumprimento do currículo. Além disso, estar atento a novos recursos e promoções de aprendizagem, para que, dessa forma, a escola possa melhorar o funcionamento dos trabalhos pedagógicos. Se houver falhas na Base, haverá

falhas praticadas pelo gestor dessas atividades citadas, bem como haverá influência na educação como um todo.

No entanto, sabemos que o gestor não trabalha sozinho, ele precisa de uma rede de apoio para que a escola possa caminhar dentro dos preceitos da modernidade, da qualidade e de seus objetivos, quais sejam a socialização e a disseminação de conhecimentos historicamente produzidos. A esse estilo de gestão denominamos “gestão democrático-participativo” (LIBÂNEO *et al.*, 2017, p. 327).

Para reforçar esse conceito, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu, no artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deveria ocorrer por meio democrático e participativo, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1988). Para fortalecer esse princípio, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, contemplou, nos seus artigos 14 e 15, a concessão de autonomia às escolas no intuito de promover a participação social e de toda comunidade escolar.

Libâneo *et al.* (2017) expõem que as formas de gestão assumem características conforme a visão do gestor perante a sociedade. Sendo assim, a perspectiva exercida e caracterizada por esse gestor é a concepção que será praticada por ele. Desse modo, os autores afirmam que há dois tipos de gestão: a concepção técnico-científica e a sociocrítica.

Corroborando para a construção da concepção sociocrítica, segundo Libâneo *et al.* (2017), os estudos de Paro, Escudero, Gonzáles e Lück, a qual pode ser subdividida e ampliada em três outras concepções: autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

A concepção técnica-científica valoriza o poder e a autoridade, os quais são exercidos de forma unilateral. É uma concepção baseada na hierarquia de cargos e funções, seguindo regras e procedimentos administrativos, racionalizando o trabalho e garantindo eficiência nos serviços escolares (LIBÂNEO *et al.*, 2017).

Já a concepção sociocrítica, a qual é subdividida em três outras concepções, tem em comum uma visão de gestão inversa às formas de dominação e subordinação dos indivíduos, pois destaca a necessidade de levar em consideração o contexto social e político, a construção de relações sociais mais humanas e justas, valorizando o trabalho coletivo e participativo (LIBÂNEO *et al.*, 2017).

A concepção autogestionária é baseada na responsabilidade coletiva, na qual o exercício da autoridade é recusado, assim como as formas mais sistemáticas de organização e gestão. Desse modo, nesta concepção ocorre a ausência de uma direção centralizada, promovendo assim uma participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Renuncia-se aos elementos instituídos (normas, regras e procedimentos) e valorizam-se os elementos instituintes (capacidade do grupo) (LIBÂNEO *et al.*, 2017).

Já a concepção interpretativa prioriza a organização da gestão e os significados subjetivos, as intenções e a interação entre as pessoas, contrapondo a rigidez da concepção técnica-científica, na qual se aplicam normas rígidas. Esta concepção considera as práticas organizacionais como uma construção social baseada em experiências e interações.

Por fim, a concepção democrático-participativa se baseia na relação orgânica entre direção e membros da equipe, motivados pela busca de objetivos comuns que são assumidos por todos. As decisões são tomadas de forma coletiva, em que cada membro assume um papel no trabalho, que será orientado por uma coordenação e avaliado por todos os envolvidos (LIBÂNEO *et al.*, 2017).

Libâneo *et al.*, (2017) ainda afirma que cada uma das concepções reflete em diferentes posições políticas sobre o papel das pessoas na sociedade, em que de um lado existem concepções mais rígidas, de atuação autoritária, a qual retira ou diminui das pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre o trabalho, enquanto de outro lado existem as concepções que se opõem a isso. Cabe o destaque para a concepção democrático-participativa, a qual acentua a necessidade de mesclar a ênfase sobre as relações humanas e a participação nas decisões para atingir os objetivos do ambiente de ensino. Nela, aplica-se a gestão democrática, na qual se exige a participação coletiva dos membros, mas a qual também depende da capacidade e responsabilidade individual de cada um desses.

3 GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA-PARTICIPATIVA

Antes da Constituição Federal do Brasil (CFB), de 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1996, serem promulgadas, a escola era associada e

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, nº2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC

gerenciada por meio de questões administrativas e burocráticas. A escola era centralizada no diretor escolar, que deveria seguir as normas, mas não se responsabilizava pelos atos, pois era como um tutelado de órgãos maiores. Ou seja, esse diretor não possuía voz (CAMPOS; SILVA, 2009):

Com o movimento da redemocratização e a conseqüente promulgação da Constituição Federal de 1988 e a LDBEN 9394/96, o movimento de democratização, descentralização e construção da autonomia, princípios democráticos da Carta Magna e da LDBEN vigente, os mesmos, passaram a constituir novas formas de mecanismos e ações no interior das Unidades Escolares, oportunizando a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais, ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009, p. 1864).

A gestão escolar, baseada nas novas normas, passou a atuar dinamicamente, comprometida com o destino da instituição. Campos e Silva (2009), ao citarem Wittmann, afirmam que a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e interrelacionados: os conhecimentos adquiridos, a autoridade com a comunidade e o compromisso com as leis governamentais. As outras funções não deixam de ser importantes, porém servem como complemento.

Com relação aos conhecimentos técnicos, na gestão escolar é necessário obter competências específicas. Campos e Silva (2009) citam que esta área se refere à organização do trabalho, bem como demanda do gestor conhecimentos para gerenciar recursos humanos e materiais.

Lück (2009) corrobora com as mesmas ideias dizendo que o diretor escolar é o principal responsável pela gestão escolar, ele é o líder, mentor, coordenador e orientador principal de todo o ambiente escolar. Compete a ele zelar pelo ambiente como um todo, no entanto, as suas ações devem focar na aprendizagem e na formação dos alunos e professores.

O gestor deve envolver o trabalho, de forma associada, com a supervisão e/ou coordenação pedagógica, com a orientação educacional e com a secretaria da escola. Seguindo a linha de uma gestão democrática, é imprescindível a participação ativa do coletivo de professores, dos funcionários e da comunidade escolar, a fim de que todos possam contribuir de alguma forma para uma educação de maior qualidade (LÜCK, 2009).

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, nº2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC

Campos e Silva (2009) citam que um gestor responsável por sua escola assume, conseqüentemente, posturas profissionais resultantes do seu compromisso profissional com a dimensão pedagógica. Essa dimensão pedagógica, segundo os autores, gira em torno da organização do trabalho, no que se refere à elaboração do projeto político pedagógico, no planejamento anual, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, na recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, na organização do tempo e do espaço escolar, no acolhimento às famílias e aos alunos, no índice de aprovação e correção da defasagem idade/aprendizagem.

Segundo Madeiro (2019), se houver a participação e interação de todas os segmentos da escola, será um passo para uma nova visão de escola democrática, em que a reflexão, os questionamentos e o diálogo passam a balizar as tomadas de decisão da gestão, contribuindo, assim, para o crescimento da instituição.

Faustino e Silva (2020) concordam que a equipe gestora tem uma grande importância e influência no desenvolvimento pessoal e educacional dos seus alunos, pois, por ser um educador, cabe a ele criar estratégias e preparar um ambiente mais integrado para cativar os alunos, em conjunto com os docentes. Madeiro (2019, p. 18) fortalece esse pensamento afirmando que “Ser um líder exige muita sabedoria, pensamento reflexivo e companheirismo, para desenvolver suas atividades com responsabilidade”.

Expondo as funções de um gestor/coordenador e como suas ações impactam diretamente e indiretamente na vida escolar dos estudantes, Lima e Santos (2007) destacam que o coordenador deve valorizar as ações conjuntas dentro da escola, as quais devem estar vinculadas ao eixo pedagógico que afetará gradativamente o aprendizado dos alunos. O ato de educar é como uma via de mão dupla, isto é, da gestão para o professor e do professor para o aluno. Acredita-se que essas ações são essenciais para uma educação de qualidade dentro da instituição.

O gestor sendo o responsável tanto pelas questões administrativas como também pelas questões educativas, tem a responsabilidade, segundo Faustino e Silva (2020), de articular os aspectos administrativos e pedagógicos, além dos segmentos sociais e culturais, ou seja, se torna uma questão bem complexa entre instruir e educar.

4 GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19

Para que seja possível entender melhor o tema em questão, é importante considerar os seguintes dados referentes à pandemia da Covid-19. Muitos foram e são os questionamentos perante a pandemia. Como será a escola pós-pandemia? Realmente essa pausa no processo de ensino-aprendizagem afetou e afetará drasticamente o ensino-aprendizagem? Todavia, gestores/professores recrutaram aprendizados desse período e, desse modo, conseguem romantizar, ainda que drasticamente, o momento pandêmico.

O ano de 2020 se iniciou e juntamente com ele um número de incertezas e lacunas imensas tomaram conta da população mundial. No dia 25 de fevereiro de 2020, foi noticiado o primeiro caso da Covid-19 no Brasil. A OMS declarou a pandemia em questão, decretando isolamento social como método de combate ao vírus SARS-CoV-2.

Os autores Silva, Silva e Gomes (2021) destacam que a pandemia causou mudanças drásticas em todos os segmentos da sociedade, repercutindo principalmente na organização das pessoas e no sistema educacional. Com a propagação do vírus mundial, Ortega e Rocha (2020) destacam que o mundo parou, interrompendo o livre acesso a tudo, a circulação de bens e a própria globalização foi interrompida por conta dessa grande ameaça.

O segmento mais afetado foi o eixo educacional, segundo Ortega e Rocha (2020), logo que a OMS decretou, dentre as formas de combate ao vírus, o fechamento das escolas. Sendo assim, muitas escolas imediatamente iniciaram a migração para o ensino remoto, a fim de dar continuidade ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Segundo Santos *et al.* (2021), antigamente e por muito tempo, a tecnologia e os meios digitais eram vistos como hostis pelos estudiosos da educação, os quais afirmavam que esses meios desconcentravam os alunos na sala de aula e esses até deixavam de fazer seus deveres em casa, com a ideia de uma geração viciada e dependente. No entanto, a Covid-19 veio a contrariar todos esses pensamentos, mostrando que a única alternativa era recorrer ao ensino remoto, ou seja, à tecnologia.

Contrapondo o pensamento antiquado anterior de que a tecnologia não agrega na vida dos estudantes, Santos *et al.* (2021) trazem ainda a ideia na qual afirmam que o gestor

necessita romper o paradigma de prejudicialidade da tecnologia, ou seja, mostrar o quanto foram importantes esses recursos e o quanto eles ajudaram e ainda ajudam nas práticas pedagógicas didáticas.

Freire e Diógenes (2020) afirmam que, para uma melhor compreensão do conceito de gestão na pandemia, é necessário saber que existem três eixos importantes: o vínculo da gestão com o docente, o vínculo da gestão com o discente e o vínculo da gestão com a família. Esses são os eixos-base norteadores para uma melhor reflexão e entendimento de como organizar a escola e oferecer para seus professores e alunos um ensino de qualidade. Em vista disso, o papel do gestor nesse momento pandêmico exige dele e de seus professores pensar estratégias para fazer chegar a todos os estudantes de sua escola os conhecimentos sistematizados a que tenham direito.

Muitos são os desafios que a pandemia da Covid-19 ocasionou no meio escolar e principalmente na gestão escolar. Assim, compreendem Ortega e Rocha (2020) que foi preciso entender o cenário em que estávamos vivendo e o que viria ainda pela frente para aceitar um dos maiores desafios que um educador/gestor pôde enfrentar no âmbito escolar. Além da preocupação com a saúde mental de toda a comunidade escolar, a preocupação maior era com a responsabilidade acerca de como ficaria o aprendizado dos alunos.

É importante ressaltar que Ortega e Rocha (2020) afirmam que o papel da escola, nesse contexto pandêmico, tornou-se ainda mais importante e significativo, já que as reclamações foram tamanhas referentes ao aprender sozinho e distante do contexto escolar. É importante lembrar ainda que o momento pandêmico serviu como grande valia, pois fez e vem fazendo o ambiente escolar atribuir um novo significado sobre o processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Souza *et al.* (2021), a pandemia da Covid-19 acarretou, nas instituições de ensino – sendo elas públicas ou privadas – uma dolorosa pressão, devido à qual tiveram de se adaptar à realidade de um ensino remoto, o que conseqüentemente fez com que tivessem de lidar com o despreparo imediato dos recursos físicos e humanos para atender a essa nova vivência. Todavia, essa nova realidade pedagógica expôs novas habilidades na estrutura

educacional, como, por exemplo, as plataformas digitais, que vieram auxiliar o professor nesse momento tão conturbado.

Por outro lado, Cruz, Matos e Pimenta (2020) alegam que o papel do gestor escolar, no momento pandêmico, provocou um conflito neles, não apenas por não saber como esse gestor dará continuidade à nova modalidade de ensino, mas também como ele preparará qualitativamente o docente para essas aulas. Ademais, precisa-se oportunizar e disponibilizar os melhores recursos tecnológicos para os professores e estudantes. Vale ressaltar também que, durante esse processo da pandemia, o gestor precisou buscar informações sobre os recursos tecnológicos de que as famílias dispunham, bem como manter contato e dar suporte para as famílias sobre as atividades escolares.

Assim sendo, apesar do excepcional e inesperado momento, o isolamento trouxe junto dele um pano de incertezas, mas também trouxe uma valorosa reflexão com referência à necessidade de se adequar ao momento pandêmico e de se apropriar de outras plataformas tecnológicas disponíveis para a educação. Possibilitou, também, a aproximação da gestão, dos professores, dos alunos e da família no compromisso com uma educação de qualidade.

5 METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O interesse em pesquisar sobre gestão e os problemas enfrentados diante de uma pandemia surgiu a partir do empenho em contribuir com minha carreira profissional, pois à medida que as leituras de artigos científicos e livros eram feitas, os conhecimentos foram se ampliando e, conseqüentemente, a fundamentação científica passaria a fazer parte das minhas ações escolares, que poderiam qualificar melhor as resoluções de problemas cotidianos da escola.

A presente pesquisa analisou duas instituições de ensino privadas e duas instituições de ensino públicas, com a finalidade de atender ao objetivo definido: “Analisar os desafios enfrentados pela gestão escolar no decorrer da pandemia da Covid-19.” A decisão e a escolha por entrevistar duas instituições públicas e duas privadas não foram planejadas para algum fim comparativo, tratou-se apenas de mera coincidência.

A pesquisa foi de natureza básica, sendo que, segundo Moresi (2003), uma pesquisa se efetiva como básica quando ela possui o objetivo de gerar conhecimentos atualizados, as quais agregarão para o crescimento da ciência, sem aplicação prevista.

A abordagem da pesquisa aconteceu de forma qualitativa, pois analisou-se, a partir das respostas das entrevistadas, quais foram os maiores desafios que a gestão enfrentou no ano de 2020 perante a Covid-19. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa se baseia nas ciências sociais, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, exploração e atitudes, que não pode ser definido com “cálculos matemáticos”. Quanto aos objetivos da pesquisa, ela foi exploratória, pois como aponta Gil (2010, p. 41):

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Sendo assim, torna-se exploratória, visto que para os objetivos serem alcançados, foi necessário entrevistar e analisar os problemas. Quanto aos procedimentos deste referido estudo, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas, das quais duas entrevistas aconteceram virtualmente, via *Google Meet*, em tempo real, utilizando o *Google Forms*. Outras duas entrevistas ocorreram presencialmente, mas também eram respondidas no *Google Forms* e, para uma efetivação das falas das gestoras entrevistadas, foi utilizado o aplicativo gravador de um dispositivo móvel. Como forma de garantir o sigilo de pesquisa, foi preferível utilizar como identificação das entrevistadas as seguintes formas: “Gestora 1”; “Gestora 2”; “Gestora 3”; e “Gestora 4”. Os rótulos foram utilizados no gênero feminino, pois todas as entrevistadas são gestoras mulheres.

Como já apresentado, o objetivo central do trabalho é analisar os desafios enfrentados pela gestão escolar no decorrer da pandemia da Covid-19. Tendo em vista esse objetivo, foi elencado um conjunto de cinco questões, diretamente relacionadas ao comportamento de mudança adotada pela gestão escolar em suas ações, abordagens e atitudes em meio a uma

pandemia. O roteiro de pesquisa foi aplicado às gestoras de cada uma das instituições de ensino.

A partir das respostas, foram identificadas questões sobre o ocorrido e a contextualização com a teoria estudada.

6 CONTRIBUIÇÕES DAS GESTORAS ESCOLARES: ANÁLISE DE DADOS

Como citado anteriormente, esta pesquisa foi aplicada às gestoras de quatro instituições de ensino, sendo duas de ensino privada e duas de ensino público. O Quadro 1 apresenta o perfil profissional e funcional de cada gestora entrevistada.

Quadro 1 – Identificação das gestoras entrevistadas

	Formação	Tempo de atuação como Gestora	Como ingressou no cargo?	Rede de ensino
Gestora 1	Licenciatura em Letras/Português e Mestrado em Educação.	1 ano e 9 meses.	Indicação de uma pessoa de confiança.	Privada. Berçário ao 9º Ano.
Gestora 2	Pedagogia e Pós-Graduação em Anos Iniciais / Interdisciplinar.	4 anos.	Indicação de uma pessoa de confiança.	Pública. Pré-II ao 9º ano.
Gestora 3	Graduação em Pedagogia; FASC – MBA em Gestão de Pessoas; Rede Pitágoras – Pós-Graduação em Educação; Novos Paradigmas IFSC – Especialização em Gestão Escolar.	19 anos.	Contratação para cobrir licença-maternidade, permaneceu na função.	Privada. Berçário ao 3º ano Ensino Médio.
Gestora 4	Pedagogia com Especialização em Educação Infantil e Séries Iniciais. Várias formações continuadas.	4 anos.	Indicação de uma pessoa de confiança.	Pública. Pré-II ao 9º ano.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Conforme apresentado por Lück (2009), a necessidade de elevar as competências da escola exige, também, outras habilidades por parte dos seus gestores. Inicialmente, a formação, em nível superior de gestores escolares esteve diretamente relacionada à oferta da habilitação em Administração Escolar dentro do Curso de Pedagogia. O próprio Ministério da Educação (MEC) propôs, desde a década de 1970, que os cargos de diretor escolar fossem ocupados por profissionais formados nesse curso. Porém, com a abertura política na década de 1980 e a inclusão da prática de eleição para o cargo, a procura por esse tipo de curso se tornou baixa, levando-os a serem extintos.

Lück (2009) ainda complementa o fato exposto destacando que recai sobre o sistema de ensino a responsabilidade de promover e organizar capacitações para a preparação dos gestores escolares. Além disso, existe a necessidade de ocorrer a formação continuada, complementando a formação inicial, conforme destacado por Machado (1999), sendo essa uma condição para acrescentar ao processo de profissionalização de gestores.

Baseado nessas informações e analisando o Quadro 1 evidenciado, todas as gestoras entrevistadas possuem vínculo com alguma graduação na área da educação, destacando-se que apenas uma delas possui mestrado. No entanto, todas elas possuem alguma relação direta com processos de aperfeiçoamento, seja ele pós-graduação, especialização ou algum tipo de formação continuada.

O Quadro 1 ainda evidencia que existem, entre as gestoras entrevistadas, uma com 19 anos de experiência na área (Gestora 3), duas gestoras com tempo de serviço de 4 anos (Gestoras 2 e 4) e uma gestora (Gestora 1) com 1 ano e 9 meses de experiência na área de atuação. Conforme destacado por Page e Paiva (2021), a experiência no cargo de gestor é fator crucial e que contribui no desenvolvimento de estratégias, a fim de superar os obstáculos que são encontrados no dia a dia do profissional, principalmente em um momento pandêmico, o qual fez dos gestores escolares uma peça de articulação no ambiente de ensino.

Baseado em uma pesquisa realizada por Souza (2007), em que se buscou avaliar a proficiência estudantil baseada na análise da gestão democrática do ambiente escolar e do tempo de experiência do gestor, o resultado obtido foi que as médias de proficiência estudantil são maiores em ambientes escolares que possuem um gestor com maior tempo de experiência

e que tenham um perfil de gestão mais democrático; enquanto em ambientes que possuem perfis menos democráticos e cujos gestores têm pouco tempo de experiência, a proficiência estudantil obteve um impacto negativo. Pode-se afirmar, a partir da pesquisa, que a Gestora 3, com mais experiência na função de gestor escolar, conseguiu dar uma resposta mais completa sobre a questão, demonstrando ter um conhecimento amplo sobre as consequências da pandemia.

Com a pandemia a escola, a sala de aula, o nosso dia a dia e as práticas escolares ficaram sob holofotes do mundo todo. Além dos profissionais da saúde podemos afirmar que os profissionais da educação também foram os que mais sentiram na pele esses desafios. Os gestores educacionais estiveram expostos também a essa visibilidade, sobretudo no que se refere à gestão da comunicação interna e externa, ficando exposto em todos os horários e dias para atendimento de pais, alunos e professores. Gestores, equipes técnicas e docentes, necessitaram de informações e orientações em diversas áreas para que pudessem organizar suas funções diante do isolamento social, para poderem acompanhar as transformações do cotidiano escolar (Gestora 3).

O Quadro 1 mostra também uma ação que vem se tornando rotineira nas escolas, que são as indicações para os cargos de gestores. Assim, verifica-se que todas as gestoras entrevistadas assumiram o cargo por meio de alguma indicação, procedimento que se contrapõe à ideia da gestão democrática. Conforme Parente e Lück (1999), a escolha de gestores, por meio da eleição direta e participação da comunidade, é um processo que se constitui como mecanismo de seleção diretamente relacionado à democratização da gestão escolar, visando garantir diretamente a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos. Embora encontrem-se nesta pesquisa duas instituições privadas, isso não impede de que ocorra um processo eletivo para o cargo de gestão da escola. Outro ponto importante a salientar é que, mesmo que a escola tenha recebido um(a) gestor(a) por indicação, ela pode e deve seguir o modelo de uma gestão democrática, ouvindo, discutindo e planejando coletivamente com seus pares.

Seguindo ainda uma linha de gestão democrática, a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar precisa ser valorizada, perseguida e provocada

continuamente, a fim de que todos possam contribuir de alguma forma para uma educação de mais qualidade (LÜCK, 2009).

A partir do questionamento “Quais foram os maiores desafios encontrados pela gestão no decorrer da pandemia?”, evidenciou-se que, em um momento pandêmico, a liderança exercida pelo gestor escolar foi muito maior. Dentre as grandes dificuldades encontradas, como cita a Gestora 1, foi: “*Como manter a equipe motivada, estreitar os laços da escola com a família e garantir o aprendizado através do acesso remoto e outros*”. Nota-se que o papel de incentivo e liderança do gestor foi fortemente exigido para que o conhecimento chegasse até as casas dos alunos. Destaca-se a fala da Gestora 2:

Desafios foram muitos, mais o maior deles foi proporcionar uma aprendizagem ainda que de forma híbrida ou à distância, sabendo que a escola encontra diversas realidades sociais, e como a aprendizagem chegar no aluno, de maneira compreensiva, significativa e de qualidade. Também tivemos o desafio de administrar as mídias e os grupos das turmas de maneira que as informações chegassem a todos (Gestora 2).

As respostas das Gestoras 1 e 2 vão ao encontro do pensamento de Faustino e Silva (2020), os quais destacam que a equipe gestora tem importância e influência no desenvolvimento pessoal e educacional dos seus alunos, pois, por ser um educador, cabe a ele criar estratégias e preparar um ambiente mais integrado para cativar os alunos e promover a aprendizagem em conjunto com os seus professores.

Baseado na afirmação de Souza *et al.* (2021), os quais relatam que a pandemia aplicou sobre as instituições uma grande e dolorosa pressão, principalmente a necessidade de adaptação ao ensino remoto, fica evidente na fala da Gestora 1:

[...] além de tentar conter a defasagem pedagógica o máximo possível decorrente do sistema remoto, sendo este um dos problemas também, foram as famílias questionando o retorno das aulas mesmo que presenciais, pois no início da pandemia ficamos 30 dias sem aula, portanto as famílias questionavam sobre a aprendizagem dos seus filhos, e com razão (Gestora 1).

Inicialmente, uma das grandes incertezas, entre todas as mudanças ocorridas, era o desempenho que o ensino remoto geraria. Conforme um dos questionamentos aplicados com Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, nº2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC

as gestoras entrevistadas, em que se indagou, dentre as diferentes abordagens e mudanças adotadas pela gestão durante o período pandêmico, quais permaneceriam como aprendizado, além do melhoramento do registro pedagógico, a organização estrutural da escola, um menor fluxo de pais nos corredores da escola, os conselhos de classe virtuais que se tornaram mais práticos e objetivos, de forma geral, a resposta foi o **uso da tecnologia**. Antes algo visto como uma situação que gerava desconcentração aos alunos, a tecnologia passou a se tornar aliada quando se pensa em ensino remoto. Deste modo, o domínio de algumas funções tecnológicas, tornou-se imprescindível para todos no ambiente escolar, trazendo um dinamismo às atividades escolares, como se destaca na fala das gestoras:

O registro pedagógico e a sistematização da comunicação entre instituição e famílias. Houve muito aprendizado também em relação a gestão da equipe (motivação, estreitamento de laços) (Gestora 1).

O uso das tecnologias e mídias como aliadas e como ferramentas de aprendizagem, e também a maneira de como nos organizamos para a segurança na escola, como por exemplo, a diminuição do fluxo de entrada de pais na escola, o uso de higienização frequente (Gestora 2).

O uso das ferramentas tecnológicas. Acredito ser um caminho sem volta, será impossível abondarmos o uso destas ferramentas em sala. Ficou provado para todos que o uso da tecnologia traz mais dinamismo e pode tornar a aprendizagem mais significativa. Além disso, gostaria de ressaltar um dos aspectos que acredito ser mais relevante trazido à tona com a pandemia: a resiliência e a persistência do educador brasileiro, que se mostrou disposto e desempenhou seu papel com coragem e otimismo, mesmo frente a esse desafio (Gestora 3).

[...] Aprendemos também que devemos utilizar os meios tecnológicos a prol da educação, dinamizar as aulas, enfim. Podemos sim romantizar este momento pandêmico (Gestora 4).

Essa informação vai ao encontro do pensamento de Santos *et al.* (2021), os quais citam que, antigamente, a tecnologia midiática não era defensável pelos estudiosos da educação, os quais justificavam que esses meios desconcentravam os alunos, proporcionando menor rendimento escolar, uma ideia de uma geração viciada e dependente. No entanto, a Covid-19 veio contrariar todos esses pensamentos, mostrando que a única alternativa para esse momento era recorrer ao ensino remoto, ou seja, à tecnologia.

A adaptação a essa nova realidade de estrutura educacional, que envolve diretamente as tecnologias, nos faz refletir sobre os novos desafios assumidos pela gestão escolar. Cruz, Matos e Pimenta (2020) argumentam, no que se refere ao papel do gestor escolar pós-pandemia, que esse pode não ser o mesmo, pois além de manter a sua escola tecnologicamente atualizada, ele terá de investir também na formação continuada dos professores que terão de estar melhor preparados no que diz respeito à educação tecnológica.

Os gestores pesquisados afirmaram que foi de grande valia fazer uso de mídias sociais para interagir com as famílias nesse período pandêmico. No entanto, reconhecem que com o contato direto e presencial os resultados do processo ensino-aprendizagem são mais expressivos. Mas que neste momento atípico, ter e saber como usar uma ferramenta tecnológica foi extremamente importante para que o ensino chegasse até os alunos. Destaca a Gestora 4: *“Nossa maior ferramenta de comunicação foi o uso das mídias, como WhatsApp, isso fez com que chegássemos nas famílias de forma mais precisa, foi possível ter contato até com famílias que antes não conseguíamos comunicação”*. Para complementar ainda mais, a Gestora 4 relata:

Fortalecemos através de diálogos constante, pois naquele momento era necessário estar sempre presente, tanto a gestão com professores, como gestão com pais e alunos, e professores com alunos também. As mídias digitais nos proporcionaram estar na casa de cada um depois de uns meses parados (Gestora 4).

Ao serem questionadas se houve algum momento em que as gestoras tiveram de tomar alguma decisão difícil com sua equipe, as respostas foram similares, porém a Gestora 2 cita que não houve dificuldade, pois as decisões eram tomadas em conjunto com toda a equipe, decidindo o que era melhor para todos, e que, dessa forma, não se tornava uma decisão difícil e ninguém carregava as consequências sozinho: *“Não houve, sempre que eu precisava tomar alguma decisão, era uma decisão conjunta, ambos os lados entendiam qualquer situação pandêmica e resolvíamos coletivamente”* (Gestora 2).

É perceptível analisar, mesmo que de forma hipotética, que a Gestora 4 preza pelos conceitos de uma gestão democrática – participativa, quando cita que decidiam todas as ações em conjunto. É viável dizer que, durante a entrevista presencial, ela se referiu várias vezes à Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, n°2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC

sua equipe de trabalho como uma grande auxiliadora desse momento problemático, afirmando que uma gestão verdadeiramente democrática não trabalha sozinha. Desse modo, acredita que o sucesso ou fracasso das ações não tem um único nome, pois trabalham coletivamente. É possível perceber a partir da fala de uma das gestoras entrevistadas: “[...] pois naquele momento era necessário estar sempre presente, tanto a gestão com professores, como gestão com pais e alunos, e professores com alunos também, todos unidos” (Gestora 4).

Como supracitado na sessão da metodologia, a pesquisa não tinha a intenção de comparar redes de ensino, porém quando observado o quadro de identificação e as respostas de cada gestora entrevistada, a forma como cada uma reagiu a esse momento pandêmico e de que forma isso impactou a tarefa de administrar a gestão escolar como um todo, demonstrou que as redes de ensino, devido às suas características, agiram com intencionalidades e especificidades diferentes. Por estes motivos, sentiu-se a necessidade de explicar as diferentes ações enfrentadas pelas gestoras.

Enquanto as respostas das Gestoras 1 e 3 (gestoras de rede privada) remetiam às indagações sempre remetentes à sua preocupação com alunos e pais, já que a escola privada é uma empresa que oferece serviços, as Gestoras 2 e 4 (gestoras de escolas públicas) voltavam suas preocupações relacionadas a como a aprendizagem efetiva dos seus alunos chegaria com melhor qualidade na casa deles, uma vez que, a maioria deles, só possuía um aparelho tecnológico em casa mas ainda assim, o domínio desta ferramenta era insuficiente para uso educativo. Importa ressaltar que estas percepções aconteceram entre uma pergunta e outra, ao longo da fala das gestoras durante as entrevistas.

Isso não significa afirmar que as gestoras das redes privadas, não tinham preocupações com as aprendizagens dos alunos no modelo remoto. Elas demonstraram essa preocupação, mostrando conhecimentos sobre as devolutivas das atividades e das atividades encaminhadas pelos professores. No entanto, além de cuidar das questões didáticas e pedagógicas de sua equipe, ela também tem a atribuição de cuidar e zelar pelo financeiro da escola, pois é de sua responsabilidade os salários de professores e funcionários.

Neste contexto, podemos afirmar que a pandemia da Covid-19 trouxe uma grande diversidade de aprendizagem para todas as áreas de atuação e conhecimento, refletindo em todo o processo da educação, a qual não será a mesma pós pandemia.

7 CONCLUSÃO

Ao analisar e compreender a pesquisa, é coerente dizer que todas as gestoras, independentemente da rede de ensino, tiveram e passaram por dificuldades semelhantes, podendo destacar alguns pontos, como: a preocupação com recursos tecnológicos e o contato direto com os alunos (muito mais as gestoras da rede pública); a exposição dos professores nas casas dos alunos; a organização da equipe para reuniões; assistência tecnológica direta para aqueles pais e professores que apresentavam dificuldades em manusear esse meio; amparo para os professores desmotivados e a sobrecarga nos horários para atender aos pais. Enfim, foram tamanhos os desafios enfrentados, por conseguinte, torna-se ainda mais coerente e necessário dizer que esses desafios enfrentados ainda se manifestarão daqui alguns anos, pois a defasagem na aprendizagem dos alunos, nesses dois anos pandêmicos, afetará diretamente os anos subsequentes.

É importante comentar ainda que, conforme apresentado na análise de dados, o tempo da profissão exercida refletiu diretamente no contexto da educação na pandemia da Covid-19, pois a proficiência de um gestor é adquirida ao longo dos anos, as gestoras entrevistadas, com pouco tempo de experiência no cargo, obtiveram mais desafios, ou seja, tendo um pouco mais de dificuldade com as resoluções do que, por exemplo, a Gestora 3, com 19 anos de experiência no cargo.

As gestoras de ensino entrevistadas apresentaram mudanças drásticas em seu perfil, muitas das atitudes pensadas como as melhores em períodos anteriores à pandemia, com o retorno gradativo das aulas presenciais, tiveram, por conta das restrições, de ser modificadas. Questões organizacionais e estruturais, reuniões e conselhos de classe passaram a ser virtuais mesmo com o retorno das aulas. O contato frequente com as famílias se tornou fundamental para avaliar e corrigir possíveis desvios de aprendizagem.

Destaca-se que o uso das tecnologias na escola apresentou-se como algo primordial nas falas das entrevistadas quando questionadas “O que irão manter ativo na escola?”. Pode-se considerar que a pandemia da Covid-19 deixou a educação balançada, mas trouxe também vários fatores que mudaram e contribuíram de forma positiva para o desenvolvimento da instituição.

Em suma, com o objetivo de atender à problemática da pesquisa, é importante salientar que houve muitos desafios enfrentados pelas gestoras entrevistadas, independente da rede de ensino, em que, de forma geral, tiveram de se adaptar e reinventar a novas realidades antes inimagináveis. Pode-se afirmar que vários desses desafios apresentados no decorrer da pesquisa contribuirão na proficiência da gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de Sinônimos da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Elfez, 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: <https://bit.ly/3j0eQEs>. Acesso em: 31 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 27.833, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://bit.ly/2GqzWds>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Base Nacional Comum Curricular: BNCC**, versão aprovada pelo CNE. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3nisENy>. Acesso em: 31 out. 2021.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR/EDUCERE, 2009. p. 1860-1873. Disponível em: <https://bit.ly/3k0IThc>. Acesso em: 2 nov. 2021.

CRUZ, Luciano da Silva; MATOS, Caroline Tourinho; PIMENTA, Lídia Boaventura. 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/3pYyIDl>. Acesso em: 2 nov. 2021.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, nº2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3GV3fCG>. Acesso em: 2 nov. 2021.

FAUSTINO, Lorena Silva e Silva; SILVA, Tulio Faustino Rodrigues Silva e. Educadores frente a pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 3, n. 2, p. 53-64, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3bBNfH6>. Acesso em: 2 nov. 2021.

FERREIRA, Felipe. **Gestão escolar**: saiba tudo sobre principais conceitos e como desenvolver. Saiba tudo sobre principais conceitos e como desenvolver. **PROESC [Blog]**, 23 jun. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3nM58Zw>. Acesso em: 2 nov. 2021.

FREIRE, Juliana Gonçalves; DIÓGENES, Elione Nogueira. O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia. *In*: SEMANA INTERNACIONAL DE PEGAGOGIA, 7., 2020, Alagoas. **Anais...** Alagoas: Cedu, 2020. p. 1-12. Disponível em: <https://bit.ly/3CUivgN>. Acesso em: 2 nov. 2021.

GARAY, Angela. Gestão. *In*: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2017. 544 p.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação: desafios e perspectivas: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. **Educare Et Educare: Revista de Educação**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3jXj6a0>. Acesso em: 2 nov. 2021.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. 144 p.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais. *In*: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. **Gestão educacional**: tendências e perspectivas. São Paulo: Cenpec, 1999.

MADEIRO, Eraldo Pereira. O gestor escolar como mediador frente ao desafio do processo de ensino e aprendizagem. **Minerva: Magazine of Science**, v. 1, n. 7, p. 1-21, fev. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3mDaarO>. Acesso em: 2 nov. 2021.

- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/3nUoFHc>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. 2003. 109 f. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3EEdB7N>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- MORTATTI, Maria do Rosário. Essa Base Nacional Comum Curricular: mais uma tragédia brasileira? **Revista Brasileira de Alfabetização**, Vitória, v. 1, n. 2, p. 192-205, jul./dez. 2015.
- ORTEGA, Lenise Maria Ribeiro; ROCHA, Vitor Fiuza. O dia depois de amanhã: na realidade e nas mentes: o que esperar da escola pós-pandemia? **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 302-314, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3jYeAI0>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- PAGE, José Sérgio Dias; PAIVA, Daniel Costa de. Estudo de caso com gestores escolares: os desafios da comunicação em grupo por meio de plataformas digitais. **Revista Educação Pública**, v. 21, n. 26, jul. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3mDAPF1>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- PARENTE, Marta; LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília, DF: Ipea/Consed, 1999. Disponível em: <https://bit.ly/3q0SFUH>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- PEREZ, Tereza (org.). **BNCC: a base nacional comum curricular na prática da gestão escolar e pedagógica**. São Paulo: Moderna, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3BEJbAy>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- SANTOS, Késia Novais Silva *et al.* A responsabilidade do gestor escolar em tempo de pandemia. In: SEMINÁRIO GEPRÁXIS, 8., 2021, Vitória da Conquista, BA. **Anais...** Vitória da Conquista, BA: UESB, 2021. v. 8, p. 1-14. Disponível em: <https://bit.ly/3wanmrg>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal Políticas Educacionais**, Maceió, p. 1-20, jan. 2021.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. **Intermeio**, Campo Grande, v. 13, n. 25, p. 1-158, jan. 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3nUW98i>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- SOUZA, Maria Cláudia da Silva Antunes de *et al.* Novos paradigmas educacionais pós-pandêmicos: as importantes transformações e adaptações no sistema educacional provocadas



SABERES PEDAGÓGICOS

Revista do Curso de Graduação de Pedagogia - Unesc
ISSN 2526-4559



União
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



pela pandemia covid-19. **Revista Jurídica Unicuritiba**, Curitiba, v. 2, n. 64, p. 140-157, mar. 2021.

Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 6, nº2, maio/agosto 2022.– Curso de Pedagogia– UNESC