

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

THANIZE BORTOLINI SCALABRIN

**RESILIÊNCIA E INOVAÇÃO: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA  
PANDEMIA DA COVID-19**

Jaguari  
2024

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

THANIZE BORTOLINI SCALABRIN

**RESILIÊNCIA E INOVAÇÃO: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA  
PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de  
Especialização em Gestão Escolar  
no *Campus Jaguari* – RS como  
requisito para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Marlova Giuliani Garcia

Jaguari  
2024

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA  
CAMPUS JAGUARI

A orientadora, Prof.<sup>a</sup> Me. Marlova Giuliani Garcia e a pós-graduanda Thanize Bortolini Scalabrin, abaixo assinados, cientificam do teor do Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Gestão Escolar.

**RESILIÊNCIA E INOVAÇÃO: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA  
PANDEMIA DA COVID-19**

Elaborado por

Thanize Bortolini Scalabrin

como requisito para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Escolar

Prof.<sup>a</sup> Me. Marlova Giuliani Garcia

Thanize Bortolini Scalabrin

Jaguari  
2024

# RESILIÊNCIA E INOVAÇÃO: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PANDEMIA DA COVID-19

Thanize Bortolini Scalabrin<sup>1</sup>

Marlova Giuliani Garcia<sup>2</sup>

## Resumo

Este trabalho decorre de uma pesquisa que foi desenvolvida no curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal Farroupilha – Campus Jaguari, e insere-se no âmbito dos desafios impostos pela pandemia da Covid-19 na atuação do gestor escolar. Movimento este, que delineou o seguinte problema de pesquisa: como a gestão escolar se organizou para atender as atividades (administrativas, pedagógicas) das escolas frente a pandemia da Covid-19? Na intenção de alcançar o objetivo de compreender os desafios da gestão escolar para delinear um projeto de trabalho que atendesse o momento da pandemia, realizou-se um estudo bibliográfico de abordagem qualitativa, a fim de encontrar subsídios para apreender a realidade empírica e revelar o fenômeno investigado. Para isso, adotou-se como corpus de pesquisa: Basso e Pierozan (2021), Bueno e Gama (2023), Libâneo (2004), Libâneo, Oliveira e Toschi (2008), Lück (1996; 2011) e Silva e Maurense (2022). Como resultados, destaca-se as diferentes atuações do gestor na manutenção das práticas educacionais, cabendo a ele criar condições para que o processo de ensino e aprendizagem aconteça, mesmo em circunstâncias de crise. Tudo isso, ancorado em uma gestão democrática e participativa, no qual estejam articulados, gestores, direção, equipe pedagógica, professores, funcionários, pais e alunos, para superar esse momento de pandemia, cabendo ao gestor coordenar esse processo.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Pandemia da Covid-19.

## 1 Reflexões iniciais

Pandemia, gestão escolar, resiliência e inovação, palavras carregadas de significado e que retratam um período de incertezas, situações adversas, problemas dos mais variados e porque não dizer adaptação, superação e rompimento de paradigmas. São dessas palavras que decorre este trabalho de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal Farroupilha - Campus Jaguari, que tem como temática os desafios impostos pela pandemia da Covid-19 na atuação do gestor escolar.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Jaguari. E-mail: thanize.2022202098@aluno.iffar.edu.br

<sup>2</sup> Professora Orientadora, da área de Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Jaguari. E-mail: marlova.garcia@iffarroupilha.edu.br

O gestor escolar é aquele que coordena e articula o trabalho pedagógico, sendo responsável pelos aspectos que envolvem a administração e organização da instituição de ensino, seu papel é relevante no gerenciamento da equipe escolar de acordo com as diretrizes e políticas públicas educacionais e na implementação do Projeto Político Pedagógico. O objetivo central do seu trabalho é garantir a qualidade do ensino e aprendizagem em um ambiente educacional que permita a participação da comunidade (Coelho, 2024).

Neste sentido, ser um bom gestor escolar pode ser um desafio, ainda mais quando envolve mudanças educacionais, a tomada de decisões estratégicas que estejam alinhadas com a realidade da instituição, além da necessidade de nortear, motivar e inspirar os segmentos escolares. Agora imagine ser um bom gestor durante uma pandemia, em que as circunstâncias e as condições objetivas do trabalho educacional foram se modificando e outras questões se fizeram latentes. Este foi o caso de muitas pessoas que atuaram nesse cargo nos anos de 2020 e 2021 e tiveram que reinventar o espaço escolar e dar outro significado para a docência frente às medidas emergenciais tomadas mundialmente, em particular no nosso país. Estávamos para viver algo que jamais imaginávamos, uma pandemia mundial.

Os primeiros casos da Covid-19 foram identificados na China em dezembro de 2019, e em fevereiro de 2020 já tínhamos o primeiro caso confirmado no Brasil. As proporções que a pandemia da Covid-19 causou perdas irreparáveis, muita tristeza, preocupação e uma nova configuração na educação, pois em março de 2020 houve o fechamento das escolas na tentativa de evitar a propagação do vírus pelo decreto legislativo nº 6, de 20 de março de 2020 que reconhece a ocorrência do estado de calamidade pública. Além deste, é aprovado o parecer CNE/CP nº 5/2020 que prevê a reorganização do calendário escolar e a possibilidade de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da pandemia da Covid-19. Já em agosto de 2020 entra em vigor a Lei nº 14.040/2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública, suspendendo a obrigatoriedade de escolas e universidades cumprirem a quantidade mínima de dias letivos.

Conforme Rabello et. al. (2021, p. 101) “o âmbito da gestão escolar foi gravemente afetado, com fechamento de escolas, saída de alunos,

cancelamento de matrículas, reconfiguração dos modelos de aula, entre outros”. Frente a tudo isso, começa-se a perceber o fortalecimento do papel do gestor e sua importância no contexto educativo, principalmente nesse momento de adversidade.

O cargo de gestor escolar demanda responsabilidades e, principalmente, a deliberação e articulação de ideias junto com os demais segmentos da escola. O maior desafio se dá quando não se tem uma gestão democrática, quando a comunicação com a comunidade escolar não acontece na tomada de decisões, e conseqüentemente isso impacta na qualidade do ensino. Então, - defendemos que - ser um bom gestor escolar compreende questões relacionadas a coordenação e a organização da instituição de ensino sob a perspectiva de uma gestão democrática que “se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas [...]” (Lück, 2012, p. 78), entretanto, fica a pergunta: como a gestão escolar se organizou para atender as atividades (administrativas, pedagógicas) das escolas frente a pandemia da Covid-19?

Para entender essa nova organização que surgiu em decorrência da pandemia e atender o nosso objetivo geral que é compreender os desafios da gestão escolar para delinear um projeto de trabalho que atendesse o momento da pandemia, realizamos um estudo bibliográfico que teve como alicerce para produção dos dados artigos, pesquisas e livros envolvendo essa temática. A pesquisa foi organizada em três itens, um que discorre sobre o que é uma gestão democrática, outro voltado à gestão escolar e as adaptações no ambiente escolar e, por fim, trazemos algumas considerações que potencializaram as atribuições da gestão escolar.

## **2 Como este estudo se estruturou: metodologia**

Os caminhos e rumos adotados em nossa pesquisa pressupôs a metodologia do estudo, abrangeu a abordagem que se deu à realidade estudada e a forma como os dados foram produzidos. Para isso, certas concepções teóricas se fizeram necessárias para dar legitimidade ao conjunto de técnicas e métodos que foram adotados.

Compreendemos que toda investigação se inicia com um problema de pesquisa (Minayo, 2002), o qual deve mover o pesquisador em busca de sua resposta e esta tanto pode estar articulada a conhecimentos já estabelecidos e avançar a partir deles, como pode gerar a necessidade de criação de outros. Isto significa que, tanto um caminho quanto o outro buscam explicar e compreender o fenômeno investigado. Porém, como bem destaca Minayo (2002, p. 18) “nenhuma teoria por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar todos os fenômenos e processos”. A partir disso, reflete-se que ao buscar esclarecer determinado fenômeno de estudo em sua totalidade, a partir de um problema de pesquisa, estaremos corroborando em revelar os dados de determinado contexto que reflete o objeto investigado e dá clareza ao contexto que o problema está inserido. Deste modo, a metodologia, nada mais é que a direção e o tratamento que se dá aos dados produzidos, na busca por responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos no estudo.

Ao sermos guiadas pela pergunta de como a gestão escolar se organizou para atender as atividades (administrativas, pedagógicas) das escolas frente a pandemia da Covid-19, percebemos que este estudo nos permitiu conhecer diferentes contextos e não somente uma realidade específica, nos permitindo compreender os desafios da gestão escolar para delinear um projeto de trabalho que atendesse o momento da pandemia.

Nesse processo de investigação, como os dados produzidos pertencem a uma complexa trama de significados, os quais são subjetivos, logo eles não podem ser quantificados, o que determina uma abordagem qualitativa de pesquisa. Conforme Gastaldo (2012, p. 12) a “pesquisa qualitativa resgata a subjetividade humana, para que a ela seja utilizada para produzir saberes mais refinados e agudos sobre fenômenos sociais, sejam eles educacionais ou de outra ordem”. Esse movimento, expressa que a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade e “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (Minayo, 2002, p. 21-22).

Assim, esse tipo de pesquisa busca esmiuçar a forma com que as pessoas constroem e interagem com o mundo e a sociedade e estas podem ser analisadas através de diferentes métodos. Portanto, a pesquisa qualitativa

“parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda” (Flick, 2009, p. 9) e o pesquisador é parte essencial nesse processo, pois ele tem a capacidade de refletir sobre o estudo que está desenvolvendo e escolher quais procedimentos utilizará para produzir os dados.

Na tentativa de nos aproximarmos da realidade empírica e fornecer subsídios para responder o problema de pesquisa, bem como alcançar o objetivo proposto, utilizamos como método procedimental a pesquisa bibliográfica que “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página de web sites” (Gerhardt; Silveira, 2008, p. 35). Para isso, é fundamental fazer a identificação das obras que serão utilizadas, que no nosso caso foi a compilação de livros e artigos publicados em revistas ou eventos da área de educação ou gestão.

Para definir o corpus de pesquisa, primeiramente foram elencadas algumas obras de autores que discutem sobre gestão escolar participativa, como Libâneo (2004), Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) e Lück (1996; 2011). Depois, para compor a análise sobre os impactos da pandemia e como se deu a reorganização da escola foi utilizado o *Google Acadêmico* que é uma ferramenta que possibilita a localização de artigos, monografias, dissertações, teses e outras publicações acadêmicas. Para localizá-las utilizou-se como palavra-chave “gestão escolar e pandemia”, diversas publicações surgiram, mas apenas foram selecionadas aquelas que permitiram responder a questão de pesquisa e consequentemente alcançar o objetivo proposto para essa investigação. Com isso, o corpus de pesquisa ficou composto também por Basso e Pierozan (2021), Bueno e Gama (2023) e Silva e Maurenre (2022).

Quadro 1 - Corpus de análise

Temáticas	Obras e pesquisas selecionadas
Gestão escolar participativa	Libâneo (2004), Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) e Lück (1996; 2011).
Gestão escolar e pandemia	Basso e Pierozan (2021), Bueno e Gama (2023) e Silva e Maurenre (2022).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

A partir desse material, foi possível levantar hipóteses, descrever, interpretar e fazer generalizações acerca da problemática de pesquisa, na tentativa de captar diferentes dimensões e compor uma análise crítica. Dentre as vantagens desse tipo de pesquisa está a amplitude de fontes, porém “o pesquisador deve tomar cuidado com a fidedignidade e validade científica das informações [sob o risco de] incorrer em possíveis incoerências e contradições causadas por material de baixa credibilidade” (Dalberio; Dalberio, 2009, p. 167). Reside assim, a responsabilidade do pesquisador em selecionar fontes confiáveis e que tenham credibilidade, como é o caso dos livros e artigos científicos analisados neste estudo.

### **3 Democracia em ação: como uma gestão escolar participativa pode transformar a educação em tempos de pandemia**

É comum ouvirmos falar em gestão democrática e participativa, que esta é a melhor forma de organizar a escola, alcançar os objetivos educacionais e promover a transformação social. Mas o que se espera em uma boa gestão escolar? A capacidade de lidar com conflitos, problemas escolares e com o gerenciamento do que as políticas públicas determinam é o único ponto a ser observado?

Como toda instituição social, a escola tem seus próprios objetivos, que conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2008, p. 315) “as instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes”. A efetivação desses vai além de ensinar, compreende também elementos organizacionais que atendam às necessidades da comunidade escolar e garantam seu funcionamento. Para isso, promover o envolvimento das pessoas é uma das formas de viabilizar um trabalho educacional compartilhado. Afinal, a interação entre as pessoas promove a formação humana e pode garantir o funcionamento da instituição de ensino.

Para Libâneo (2004) as escolas são organizações, e para que funcionem e atinjam seus objetivos, requerem a tomada de decisões e a direção e controle dessas. Nesse ponto reside a importância da gestão escolar, que “é a atividade

pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração” (Libâneo, 2004, p. 101). Portanto, a gestão escolar compreende a organização da escola de modo a dar condições para alcançar seus objetivos. Porém, nem sempre ela implica na criação de um ambiente participativo e nesse cenário o diretor tem papel crucial, já que a ele cabe a coordenação e execução desse processo.

Saber gerir e conciliar interesses pessoais e coletivos no ambiente escolar requer o estabelecimento de certos procedimentos administrativos, os quais envolvem objetivos pedagógicos e sociais. Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) citam duas concepções de organização e de gestão escolar a concepção técnico-científica e a sociocrítica. Na primeira, a direção centra-se em uma pessoa e cumpre um plano previamente elaborado sem a participação da comunidade escolar (professores, alunos e funcionários), ou seja, as decisões vêm de cima para baixo. Já a segunda, assume formas democráticas de tomada de decisões, isto é, possibilita à comunidade escolar discutir e deliberar coletivamente, considerando as interações sociais na tomada de decisões intencionais. Esta engloba três concepções de organização e gestão escolar, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa, sendo que estas três, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2008), consideram o contexto social e político essencial, se opondo a formas de dominação e subordinação dos indivíduos em detrimento do trabalho coletivo e participativo.

Apesar das aproximações de organização e gestão escolar dentro da concepção sociocrítica, diferentes relações de poder são estabelecidas na escola o que leva a certas divergências nessas concepções. Não iremos aqui destacá-las, visto que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB já defende desde sua criação em 1996 um processo de gestão democrática no qual implique na participação de todos segmentos da escola e que se aproxima das concepções de gestão sociocrítica, principalmente no que engloba uma gestão democrático-participativo.

A lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) defende em seu Art. 3º inciso VIII a gestão do ensino público dos Estados, Municípios e Distrito Federal deve ser democrática. Conforme ainda o Art. 14 são princípios da gestão democrática do

ensino público na educação básica: A “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”; e a “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes” (Brasil, 1996).

A partir do exposto na lei e do que Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) destacam como um processo de gestão democrático-participativo, no qual a gestão participativa é a forma de exercício democrático da gestão e da cidadania, e alicerça-se em deveres e responsabilidades. É possível inferir que um processo de gestão democrático implica em objetivos comuns, responsabilidades individuais e coletivas, na articulação e busca de objetivos.

Assim, compete a gestão escolar criar um ambiente que propicie “à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania” (Lück et. al., 2001, p. 18). Este processo se efetiva quando se promove a cooperação, a confiança, a valorização das capacidades e aptidões de modo a integrar esforços e eliminar divisões, estabelecendo demandas de trabalho centradas em ideias e não em pessoas, além de desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto (Lück, 1996).

Para que isso aconteça, um bom líder precisa gerir esses processos, inovar e trazer a responsabilidade para todos, isto é, promover o diálogo entre as pessoas, ouvir suas opiniões, aceitar e mudar o que for preciso dentro das limitações impostas. Nesse sentido, conforme Lück (2011, p. 99) “a gestão democrática e compartilhada implica, portanto, a participação de todos os segmentos da escola na elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada”. Dessa forma, a tomada de decisões coletiva é a base de uma boa organização e gestão escolar. Como a escola é formada por pessoas, precisa delas para desenvolver-se e será através das interações sociais que os seres humanos irão contribuir para ter uma instituição de ensino comprometida, focada na definição e realização do seu projeto.

Apesar destas orientações e do que está estabelecido na LDB sobre os processos de gestão escolar, nem todas as instituições de ensino adotam uma gestão democrático-participativa. Conforme Santos et. al. (2023) alguns gestores “ainda têm certa resistência, por acreditar, na maioria das vezes, que quem está

acima hierarquicamente falando, deveria exercer todo o poder e ser dono de todo o conhecimento, contrariando dessa forma, a legislação e o direito da população”. Fazer uma educação melhor é dever de todos, de acordo com Lück et. al. (2001) desde a década de 70 já se discute e percebe-se o impacto da gestão participativa e que não é possível somente o diretor resolver tudo. Sendo assim, o sucesso das escolas e organizações está condicionado a busca de conhecimentos específicos e a experiência da comunidade escolar.

Com a pandemia, foi estabelecido rotinas diferentes e os gestores precisaram adequar as práticas escolares, uma vez que, todas as atividades presenciais foram suspensas. A partir disso, os meios de ensinar e aprender se ampliaram, a escola se reorganizou e muitas mudanças acabaram sendo incorporadas no ambiente escolar. No próximo item, evidenciaremos alguns impactos e soluções encontradas de modo a evidenciar como se deu esse processo e compreender os desafios da gestão escolar para delinear um projeto de trabalho que atendesse o momento da pandemia.

#### **4 Impactos da pandemia e a reorganização da escola**

O período pandêmico e suas consequências, o fechamento das escolas e a necessidade de uma nova configuração de ensino e aprendizagem, foi algo que surpreendeu a todos. Frente a isso, a escola precisou de uma solução rápida para continuar exercendo sua função social de formar cidadãos e proporcionar a eles a apropriação dos conhecimentos.

O trabalho do gestor além fundamental e indispensável para o funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, necessitou com a pandemia, se intensificar para elaborar em coletivo, estratégias para proporcionar o processo de ensino e aprendizagem.

O gestor, mediante as ações necessárias para a não propagação do vírus, legitimadas no decreto legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, se viu obrigado a fechar a escola. No início, não se tinha a dimensão que aqueles dias, poderiam se tornar semanas ou até meses, mas com o passar do tempo se deu a urgência em restabelecer de alguma forma o funcionamento da escola. Com isso, os gestores receberam novas responsabilidades, como afirma Basso e Pierozan (2021, p. 6) “foi preciso gerir novas exigências da sociedade relativas aos

protocolos de saúde, obrigações educacionais e legais, questionamentos e demandas familiares”.

Para continuar promovendo a aprendizagem dos alunos, a escola teve que repensar sua estrutura e a forma de estruturar o seu processo de ensino, e a grande questão imposta era como ministrar as aulas com o fechamento da escola? Diante de um cenário desses, Santos et. al. (2023, p. 57) destaca que “cabe ao gestor escolar favorecer e criar condições para que as práticas educacionais aconteçam, mesmo em condições de crise”. Com o distanciamento social, o sistema educacional buscou alternativas que viabilizassem o desenvolvimento das aulas, e com isso, o ensino remoto foi se estabelecendo.

O contexto da pandemia exigiu dos gestores uma organização escolar diferente do que até então estava estabelecido e consolidado. De acordo ainda com Basso e Pierozan (2021, p. 6):

Os gestores, além de estar sob constante pressão em buscar melhores índices educacionais, tiveram que se ocupar com o modo de realização das aulas, se remotas ou presenciais. Outra dificuldade enfrentada, descrita por Peres (2020) e vivenciada nas escolas, foi que os diretores precisaram administrar o despreparo das equipes para com o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais e se deparar com a ausência de recursos por parte dos alunos e suas famílias.

Essas ações emergenciais adotadas durante a pandemia, diferem da educação a distância, que é uma modalidade de ensino regulamentada na legislação brasileira e que tem metodologia própria e exclusiva desse formato. O decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 em seu Art. 1º considera:

[...] educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Assim, esta geralmente é organizada em um ambiente virtual de aprendizagem o qual já tem o conteúdo que irá ser trabalhado sistematizado, fóruns, espaços para atividades, além da possibilidade do professor marcar encontros ao vivo com os estudantes ou disponibilizar aulas gravadas.

Tornando-se uma opção para quem tem pouco tempo livre e dificuldade de conciliar as atividades de um curso presencial (Pereira, 2021).

Já o ensino remoto compreende uma alternativa encontrada durante a pandemia para restabelecer o processo de ensino e aprendizagem e minimizar impactos negativos frente à suspensão das aulas presenciais (Rodrigues; Diniz; Cappelle, 2022). Foi uma solução temporária, com fluxo de encontros pré-definidos em determinada data e horário e que consistia em transmitir as aulas em tempo real, de modo que, professores e alunos interagissem. Apesar das atividades de ensino estarem sendo mediadas pelas tecnologias, os princípios da educação presencial se mantinham, como, por exemplo, aulas com quadros e lousas, mesmo utilizando um ambiente online.

As tecnologias foram grandes aliadas na mediação das atividades pedagógicas no período pandêmico. Não é de hoje que as discussões que compreendem o uso de tecnologias no ensino e aprendizagem se fazem presentes, algumas mais enfáticas outras mais sutis, mas que em sua maioria são pontuadas como relevantes para o desenvolvimento dos alunos. Oliveira (2006, p. 1) destaca que:

As propostas pedagógicas contemporâneas indicam que educar significa preparar o indivíduo para responder às necessidades pessoais e aos anseios de uma sociedade em constante transformação, aceitando desafios propostos pelo surgimento de novas tecnologias, dialogando com um mundo novo e dinâmico, numa sociedade mais instruída, melhor capacitada, gerando espaços educacionais autônomos, criativos, solidários e participativos, condições fundamentais para se viver nesse novo milênio.

Com as tecnologias como aliadas no processo de ensino e aprendizagem, o debate sobre seu uso em sala de aula se intensificou, assim como, seu espaço como uma nova metodologia de ensino. Porém, os professores de hoje não nasceram na era digital e “acabam desarmados em meio a tanta informação e ao repertório de possibilidades” (Moretto; Dametto, 2018, p. 79). Este cenário ficou ainda mais exposto na pandemia, pois até então os professores podiam ou não utilizar tecnologias em suas aulas, buscar cursos, formações e realizar estudos se fosse de seu interesse. Com o ensino remoto, eles se viram obrigados a mudar sua dinâmica de trabalho, tendo como única alternativa a

utilização das tecnologias, independente se tinham ou não conhecimento sobre elas.

Diferente dos alunos nascidos na era digital, conhecidos como nativos digitais, que “possuem conhecimento prático sobre as ferramentas digitais desde muito cedo” (Moretto; Dametto, 2018, p. 78). Segundo Lima e Ferreira (2022) , por estarem imersos nesta era, se torna impossível viver sem as tecnologias.

Apesar de existirem pesquisas mostrando que “o uso excessivo tecnológico possui interação com todas as fases, podendo causar danos cognitivos, dificuldades de socialização, problemas de aprendizagem, níveis de atenção prejudicada desde a infância até o idoso” (Laranjeiras et al, 2021, p. 173), por ironia ou não, elas foram parte da solução, no período pandêmico, possibilitaram a interação social e o restabelecimento das práticas pedagógicas. Como afirma Santos et. al. (2023, p. 57) a “única alternativa era a de aliar-se aos recursos tecnológicos em prol da continuidade do ensino e do ano letivo”. Mas será que foi uma solução para todos?

Com a reorganização do trabalho docente, os alunos se “encontrariam” com seus professores por meio de plataformas virtuais síncronas como *Google Meet*, *Teams*, *Zoom*, entre outras, as quais permitiriam a interação em tempo real e em horários pré-estabelecidos. Além dessas, algumas redes de ensino contaram, durante a pandemia, com os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) que são plataformas educacionais que promovem a aprendizagem e está “presente em quase todos os cursos à distância, é uma ferramenta essencial para a promoção da inclusão” (Abed, 2019, p. 18) e possibilitam momentos síncronos e assíncronos. Com salas de aulas virtuais que permitiam que os professores disponibilizassem conteúdos, atividades, fóruns de discussão, tira dúvidas por mensagens, entre outros recursos. Porém, o que parecia ser uma boa solução e o ideal para aquele momento, teve que levar em consideração outros fatores. De acordo com Bueno e Gama (2023, p. 13):

Infelizmente a falta de recursos tornou ainda mais complicado o trabalho dos professores e gestores, já que muitos desses além de não terem aparelhos em boas condições, muitas vezes tinham que dividir com mais pessoas de seu lar. O acesso e as condições aos profissionais da escola vieram depois de muito tempo de cansaço mental para trabalhar em condições precárias. Já com os alunos, a única forma de fazer com que estes tivessem acesso foi a entrega de materiais nas escolas.

A maioria das redes de ensino não tinham essa estrutura, e quando tinham, alguns alunos não conseguiam acessar, seja por falta de internet, computador ou até mesmo um celular que suportasse esses recursos. Com a latência das redes sociais e de certa forma facilidade de acesso por parte de algumas famílias, muitas escolas optaram por fazer do *WhatsApp*, *Facebook* ou *Instagram* suas salas virtuais. Então, as atividades remotas vinham através de arquivos em formato PDF, imagens, vídeos explicativos, entre outros. Aqueles que também não tinham acesso a essas tecnologias, poderiam retirar os materiais impressos na escola (Bueno; Gama, 2023) ou estes poderiam ser entregues em suas residências (Basso; Pierozan, 2021). Essa constatação e busca ativa aos alunos que não estavam frequentando as plataformas virtuais, também foi uma das tantas responsabilidades do gestor nesse período.

Tudo isso, conforme Libâneo (2020), intensificou as desigualdades sociais e, muitas vezes, dificultou o processo educativo, uma vez que, muitos estudantes não tinham acesso às tecnologias e à internet. Segundo Amorim e Oliveira (2021, p. 7) “vivenciamos um momento de avanços e retrocesso na história da educação, um período histórico em que o Ministério da Educação apresenta uma inércia inédita em relação às políticas públicas, repercutindo na maioria dos estados da federação”. Com isso, coube ao gestor abarcar todas as individualidades dos alunos, seja dos que tinham acesso às tecnologias e dos que não dispunham, sendo este um trabalho intenso e contínuo de conscientização das famílias quanto a importância de permanência dos alunos na escola. Ao encontro disso, Silva e Maurenente (2022, p. 7) entendem que:

[...] o acesso à educação, que já era difícil em cenário brasileiro, com a chegada da pandemia se tornou ainda mais precário; pois, uma parcela significativa dos alunos não têm condições básicas de um ensino remoto, tendo em vista de não possuir acesso à internet e nem comprometimento familiar na busca dos materiais impressos; além do que, existem famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica.

A partir disso, o papel do gestor durante a pandemia foi ressignificado, pois precisou buscar estratégias que possibilitaram a continuidade das atividades escolares, independentemente do quanto isso fosse desafiador, frente a singularidade dos sujeitos. Além de apoiar e dar suporte ao corpo docente da

escola que precisou pensar e articular estratégias para a prática de atividades escolares não presenciais, o ensino remoto. Tudo isso, reitera “os princípios do trabalho coletivo e da gestão democrática como instrumento e ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino” (Silva e Maurense, 2022, p. 9).

Apesar de alguns estudos mostrarem as tecnologias como uma ferramenta indispensável e que pode contribuir com o desenvolvimento dos estudantes, durante a pandemia se percebe a importância do seu uso orientado pelo professor e com objetivo pedagógico. Além da resignificação para a sociedade da figura do professor, que se mostrou indispensável no processo de ensino e aprendizagem, pois muitas famílias não conseguiam auxiliar seus filhos nas tarefas escolares e muito menos dar o suporte necessário para o processo de aprendizagem.

Já com os alunos menores, a dificuldade parecia ser ainda maior, pois se era um desafio para o professor alfabetizar remotamente, imagina para as famílias que não possuíam formação para tal. Além do prejuízo, aos alunos da educação infantil, no desenvolvimento da autonomia, interação e motricidade grossa e fina, também destaca-se os alunos incluídos, que necessitavam de um olhar mais apurado e que atendesse suas necessidades educacionais especiais em qualquer nível de ensino.

Diante disso, foi possível perceber que a educação infantil, mesmo com a entrega de materiais impressos, teve uma perda significativa já que é baseada na interação das crianças com outras crianças e adultos, deixando visível também que os alunos com necessidades especiais tiveram uma grande perda em questão de desenvolvimento, já que as famílias mesmo com interesse por muitas vezes não souberam desenvolver as atividades e há ainda aqueles alunos que não tiveram acesso e nem condições financeiras para exercer as atividades remotas. Outra concepção do trabalho dos gestores destacada, foi o auxílio às dificuldades dos docentes para planejar conteúdos para os alunos que estavam em nível de alfabetização. (Bueno; Gama, 2023, p. 13)

Diante das circunstâncias apresentadas durante o período pandêmico, a equipe gestora precisou trabalhar coletivamente para exercer o verdadeiro significado de uma gestão democrática, que envolve “organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução” (Libâneo, 2004, p. 217). Além de dar apoio aos pais

e responsáveis que estavam com as crianças e adolescentes, em suas casas, ainda tinha outro fator que era a realidade que esses se encontravam. Uma vez que, “o ensino remoto infelizmente não encontrou condições favoráveis nos ambientes virtuais, oferecendo poucos resultados, já que não houve o acesso de todos os alunos” (Bueno; Gama, 2023, p. 15). Aqui fica evidente que as atividades que estavam sendo propostas para manutenção do processo de ensino e aprendizagem, muitas vezes, não chegavam até os alunos. Com isso, tem-se a importância de o gestor utilizar outras formas de garantir o acesso à educação, que se deu através de redes sociais ou materiais impressos, como já destacado anteriormente.

Para mais, ainda se destaca o papel do gestor no auxílio aos professores, seja para ministrar as aulas nas plataformas online, organizar os materiais digitais ou até mesmo na utilização e acesso às tecnologias, que foi algo imposto pela pandemia e “ficou a cargo da gestão e demais autoridades formações para o uso destes recursos tão importantes a um trabalho realizado remotamente” (Bueno; Gama, 2023, p. 15). Porém, conforme as autoras, o acesso e as condições profissionais só vieram depois de muito tempo. Enquanto isso, o gestor teve que abarcar todas essas questões e lidar com diversas particularidades que envolviam as tecnologias, desde a dificuldade de acesso até o cansaço mental dos professores por trabalharem em condições precárias (Bueno; Gama, 2023).

Diante disso, foi possível perceber a relevância do gestor escolar no período pandêmico, seja para manter a escola funcionando em meio ao distanciamento social ou restabelecer o processo educativo, de modo a oferecer condições mínimas para que os alunos pudessem dar continuidade a sua formação. Nesse sentido, também passou a ser atribuição do gestor a orientação da comunidade escolar sobre como utilizar as ferramentas digitais, assim como oferecer aos professores formações para a utilização de ferramentas digitais.

Realmente foi um momento delicado para toda a comunidade escolar e que retrata a importância de ser resiliente frente às adversidades em busca da adaptação e superação dessa situação de crise mundial. Além disso, observou-se um movimento no ensino que recria, surpreende e introduz novidades com a intenção deliberada de aprimorar a ação educativa, sem depender exclusivamente das tecnologias. Apesar de sabermos que as discussões

estabelecidas ao longo dessa investigação não se findam aqui, no último item teceremos algumas reflexões acerca da organização da escola e os desafios encontrados durante o período pandêmico.

## **5 Reflexões, articulações e possibilidades: discussões finais**

Com a disseminação do coronavírus, veio o isolamento social e conseqüentemente o “fechamento” das escolas para evitar a propagação do vírus. Um novo normal começava a se estabelecer e os gestores escolares precisavam pensar em formas de manter o processo de ensino e aprendizagem, compreendendo que as demandas eram outras em um cenário totalmente diferente do que eles estavam acostumados. As responsabilidades, os desafios e o seu papel enquanto coordenador e articulador do trabalho pedagógico tinha se intensificado, pois a pandemia alterou totalmente a rotina das escolas.

Ao buscar responder como a gestão escolar se organizou para atender as atividades (administrativas, pedagógicas) das escolas frente a pandemia da Covid-19, foi estruturado um estudo bibliográfico com o objetivo de compreender os desafios da gestão escolar para delinear um projeto de trabalho que atendesse o momento da pandemia. Para isso, fez-se necessário compreender quais princípios sustentam um processo democrático de gestão, sendo estes os norteadores de todo trabalho desenvolvido na escola. Principalmente no período pandêmico, que o processo decisório necessitou de discussões coletivas com a comunidade escolar, afinal o que poderia ser solução para uma realidade, poderia não ser para outra e com isso, adaptações se fariam necessárias.

Levando em consideração que a base de uma boa organização e gestão escolar é a deliberação coletiva, durante o período em que a organização escolar foi afetada pela pandemia, o gestor precisou reconhecer, lidar com a realidade da comunidade escolar e, principalmente, as condições objetivas de seus alunos. Um novo panorama educacional foi surgindo e dando lugar a metodologias e abordagens digitais. Entretanto, a forma encontrada para desenvolver as propostas pedagógicas não foi uma solução efetiva, visto que nem todos os alunos conseguiam acessar as aulas remotas e interagir de forma online com seus professores. Frente a isso, coube ao gestor fazer uma busca ativa a esses alunos e averiguar porque não estavam frequentando as aulas, e

nesse caso propor outras alternativas, como envio de conteúdos e atividades pelas redes sociais ou entrega de materiais impressos na escola ou residências.

Nesse movimento, diferentes estratégias foram necessárias e o gestor precisou se reinventar, assim como desenvolver novas competências para atender cada demanda que foi surgindo. A falta de recursos foi um agravante, assim como a demora do Ministério da Educação em fornecer subsídios às escolas e aos profissionais da educação. A rotina de trabalho que se estabelecia de um dia para outro exigiu conhecimentos tecnológicos que muitos ainda não dispunham, além de um longo período exposto às telas para conseguir desenvolver materiais digitais e adaptar os conteúdos e atividades, de forma que abarcasse as necessidades de cada aluno.

Portanto, a gestão escolar precisou realizar ações pontuais para se adaptar à “nova realidade” da pandemia e atender as necessidades das escolas. Para isso, delineou um projeto de trabalho para cada realidade, isto é, para manutenção das práticas educacionais em um primeiro momento se estabeleceu o ensino remoto, com o uso de tecnologias, depois o uso das redes sociais (*WhatsApp, Facebook ou Instagram*) para contemplar aqueles alunos que não conseguiam acessar as plataformas virtuais de aprendizagem em virtude da falta de um computador ou celular com a tecnologia necessária e se mesmo assim o aluno não estivesse acompanhando as práticas escolares, poderia retirar materiais impressos na escola ou esta poderia levar até suas residências. Movimento este que expressa o papel do gestor no enfrentamento da evasão escolar e na conscientização das famílias sobre a importância de permanecer na escola mesmo que em condições de distanciamento social.

Outra questão que fica evidente é o trabalho de orientação aos docentes, frente ao uso de tecnologias, pois para muitos era algo inovador, e a imposição de seu uso causou certo desconforto. Além disso, tem-se a dificuldade de pensar em atividades escolares não presenciais, a adaptação destas para uso síncrono e assíncrono e o desgaste dos professores que trabalharam em condições desfavoráveis. Aliado a isso, também tem todo suporte aos pais e responsáveis, pois muitos não conseguiam ajudar seus filhos nas tarefas escolares e coube ao gestor dar esse suporte.

Com isso, percebe-se indícios que a ausência de condições adequadas pode ter comprometido o desenvolvimento dos alunos, principalmente aqueles

que estavam na educação infantil ou em processo de alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental, ao mesmo tempo em que mostra a importância do professor no processo de ensino e aprendizagem. Questões estas que repercutem na ampliação e fortalecimento do trabalho do gestor no enfrentamento dos desafios da pandemia, pois a resiliência de suas ações foi fundamental para superar as adversidades que foram surgindo nesse período.

Compreende-se que a educação é um sistema complexo e dinâmico, ao mesmo tempo em que faz parte do processo formativo o respeito às diferenças para que o desenvolvimento de todos os educandos aconteça. Com essa perspectiva, a formação dos profissionais da educação se torna primordial, contudo, com a pandemia se vê a desvalorização do trabalho do professor, o qual em um primeiro momento, careceu de uma formação específica para o ensino remoto, contando muitas vezes com o apoio do gestor escolar. Além de ficar muitas horas em frente ao computador, sem equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, sendo a segunda consumida pela primeira, o que levou ao adoecimento de muitos profissionais.

Apesar disso, outro viés se fortalece, o profissional que se tem durante a pandemia se modifica perante as mudanças de sua atuação docente, ao mesmo tempo em que a sociedade vai percebendo a necessidade da presença do professor no processo de ensino e aprendizagem. Uma vez que, muitas vezes não conseguia suprir a falta desse profissional e hoje se percebe, conforme a pesquisa de Bueno e Gama (2023), certas lacunas de aprendizagem, principalmente daqueles alunos que não tinham acesso a recursos tecnológicos e conseqüentemente não conseguiam assistir as aulas remotas.

Concluindo, a gestão escolar durante o período da pandemia enfrentou desafios sem precedentes que deixaram legados significativos para o futuro da educação. A necessidade de adaptar-se rapidamente ao ensino remoto forçou as escolas a desenvolverem novas competências em tecnologia e comunicação digital. Isso resultou na ampliação do uso de plataformas virtuais e ferramentas de ensino a distância, que agora são integradas de forma mais permanente nos currículos. Além disso, a pandemia destacou a importância da saúde mental e do bem-estar de alunos e professores, levando a uma maior conscientização e implementação de programas de apoio emocional e psicológico nas escolas. A crise também evidenciou as desigualdades no acesso à educação,

impulsionando esforços para garantir recursos e oportunidades mais equitativas para todos os estudantes. Em resumo, a gestão escolar pós-pandemia é marcada por uma maior flexibilidade, inovação tecnológica, foco no bem-estar e um compromisso renovado com a equidade educacional, o que significa um longo caminho para concretização dessas necessidades.

## Referências

ABED. Censo EAD.br: Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2018. ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância. Curitiba: intersaberes, 2019.

AMORIM, E. H. Gestão escolar democrática em tempos de pandemia. 2021. 18p. Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização em Formação de Professores e Práticas Educativas – Instituto Federal Goiano, Campus Avançado Ipameri, 2021.

BRASIL. Decreto Legislativo nº 6 de 20 de março de 2020. 2020. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/dlg6-2020.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm)>. Acesso em: 26 de mai. de 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. 2017. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm)>. Acesso em: 10 fev. de 2022.

BRASIL. Lei nº 14.040 de 18 de agosto de 2020. 2020. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L14040.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14040.htm)>. Acesso em: 26 de mai. de 2024.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer CNE/CP 5/2020. 2020. Disponível em:<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category\\_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 26 de mai. de 2024.

BASSO, C. V.; PIEROZAN, S. S. H. **Desafios da gestão escolar:** tempos de incertezas na escola pública. Repositório Digital UFFS, 2021.

BUENO, E. C.; GAMA, M. E. R. **Os desafios da gestão escolar frente à pandemia:** uma análise do campo. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 39, n. 01, 2023.

COELHO, R. Qual é o papel do gestor escolar. Tutor Mundi, 2024. Disponível em:[<https://tutormundi.com/blog/gestor-escolar/#:~:text=Assim%2C%20o%20objetivo%20central%20da,que%20envolv>

am%20a%20gest%C3%A3o%20pedag%C3%B3gica]. Acesso em: 02 de abr. de 2024.

DALBERIO, O.; DALBERIO, M. C. B. **Metodologia científica**: desafios e caminhos. São Paulo: Paulus, 2009.

FLICK, U. Qualidade na pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LARANJEIRAS, A. L. C. et. al. O uso excessivo das tecnologias digitais e seus impactos nas relações psicossociais em diferentes fases do desenvolvimento humano. Alagoas, N: Ciências Biológicas e de Saúde Unit, 2021. v. 6, n. 3, p. 166-176.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção Docência em Formação/ coordenação Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta).

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. A pandemia de Covid-19 e o futuro da Educação. Revista Com Censo, vol. 7, 2020.

LÜCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, H. [et. al]. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: estratégia e ação global e coletiva no ensino. In: FINGER, Almeri et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. 8. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. Série: Cadernos de Gestão.

GASTALDO, D. Pesquisador/a desconstruído/a e influente? Desafios da articulação teoria-metodologia nos estudos pós-críticos. In: MEYER, D. E.; PARAÍSO, M. A. Metodologias de pesquisas pós-críticas em educação. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**: disciplina DERAD 05. UFRGS, 2008.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MORETTO, I. M.; DAMETTO, J. **Desafios educacionais da era digital:** adversidades e possibilidades do uso da tecnologia na prática docente. Erechim, RS: Perspectiva, v. 42, n.160, p. 77-87.

OLIVEIRA, C. L. Significado e contribuições da afetividade, no contexto da Metodologia de Projetos, na Educação Básica, dissertação de mestrado – Capítulo 2, CEFET-MG, Belo Horizonte-MG, 2006.

RODRIGUES, M. D. N.; DINIZ, I. R.; CAPPELLE, M. C. A. Desenvolvimento do ensino remoto emergencial em uma instituição pública do ensino superior. Revista Gual, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 223-243, maio-agosto, 2022.

SANTOS, K. N. S. et. al. A responsabilidade do gestor escolar em tempo de pandemia. In: Discussões e Estudos sobre Gestão Educacional. Editora: Atena. Capítulo 5, 2023.

SAVIANI, D. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. 12<sup>a</sup>. Edição. Campinas: Autores Associados, 1996.

SILVA, G. D. Gestão Escolar em tempos de pandemia: algumas reflexões. 2022. 18p. Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização em Gestão em Educação: Supervisão e orientação – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022).