DOI 10.21573/vol39n12023.126929

Os desafios da gestão escolar frente à pandemia: uma análise do campo

Los desafíos de la gestión escolar frente a la pandemia un análisis del campo
The challenges of school management in the face of the pandemic an analysis of the field

ELIANE COUTO BUENO
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4862-5432
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional
Santa Maria, RS, Brasil
MARIA ELIZA ROSA GAMA
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8789-5868
Universidade Federal de Santa Maria
Departamento de Administração Escolar
Santa Maria, RS, Brasil

Resumo: Este estudo tem por objetivo apresentar um panorama sobre os impactos da pandemia de covid-19 sobre a gestão educacional, tendo por objeto de análise a produção acadêmica e científica do período de 2020-2021, disponível no repositório Google Acadêmico. A análise do material aponta para questões que afetaram diretamente a atuação de gestores, tais como: a precariedade do ensino remoto em relação ao presencial; o baixo envolvimento das famílias na devolução das atividades às escolas; a necessidade de se investir mais em recursos tecnológicos a fim de contemplar a todos os estudantes; e com destaque a pressão sofrida pelos gestores para a instrumentação de seu quadro de professores para que correspondessem às novas exigências do ensino remoto, através de formações para a correta utilização das ferramentas digitais, a adaptação das aulas ao modelo digital e os desafios da alfabetização à distância.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Pandemia Covid-19, Formação de Professores, Ensino Remoto, Tecnologias Educacionais.

***Abstract**: Este estudio tiene como objetivo presentar una visión general de los impactos de la pandemia de covid-19 en la gestión educativa, con el objeto de análisis de la producción académica y científica sobre el período (2020-2021) disponible en el repositorio del Google Académico. El análisis del material apunta a cuestiones que afectaron directamente el desempeño de los directivos, tales como: la precariedad de la enseñanza a distancia en relación con lo presencial; la escasa participación de las familias en el regreso de las actividades a las escuelas; la necesidad de invertir más en recursos tecnológicos para atender a todos los estudiantes; y con énfasis en la presión que sufren los directivos para que instrumenten a su personal docente para atender las nuevas demandas de la educación a distancia, a través de la capacitación para el uso correcto de las herramientas digitales, la adaptación de las clases al modelo digital y los desafíos de la alfabetización a distancia.*

***Keywords**: Gestión Escolar, Pandemia Covid-19, Formación Docente, Educación Remota, Tecnologías Educativas.*

***Resumen**: This study aims to present an overview of the impacts of the covid-19 pandemic on educational management, with the object of analysis of the academic and scientific production on the period (2020-2021) available in the Google Academic repository. The analysis of the material points to issues that directly affected the performance of managers, such as the precariousness of remote teaching in relation to face-to-face; low involvement of families in the return of activities to schools; the need to invest more in technological resources in order to address all students; and with emphasis on the pressure suffered by managers to instrument their teacher staff to meet the new demands of remote education, through training for the correct use of digital tools, the adaptation of classes to the digital model and challenges of distance literacy.*

***Palabras clave**: School Management, Pandemic Covid-19, Teacher Training, Remote Education, Technologies.*

INTRODUÇÃO

O presente artigo concentra-se em investigar a produção de conhecimento sobre os impactos da pandemia de Covid-19 na gestão escolar no Brasil. A gestão escolar é responsável por organizar e traçar os caminhos que serão trilhados pela instituição. Conforme Luck (2009, p. 2) "Os Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento." No período de 2020 a 2021, em função de respeitar as medidas sanitárias e preservar a vida de educadores, gestores e alunos, as escolas, em sua maioria, optaram pelo ensino remoto. Este se deu através de recursos tecnológicos, como as redes sociais e salas virtuais. Para os gestores, este período foi desafiador, pois não havia precedentes, ou seja, foi preciso que estes traçassem estratégias para que as atividades escolares chegassem aos estudantes de forma que estes dessem continuidade aos seus estudos.

Este artigo se organiza de maneira a apresentar um panorama geral das produções científicas que abordaram as condições de atuação de gestores educacionais durante o período de 2020 e 2021, para tanto escolheu-se o repositório Google acadêmico e utilizou-se para a seleção dos artigos as seguintes palavras-chave: "gestão escolar e pandemia" e "equipe diretiva e pandemia". Desta pesquisa, resultou em 14 artigos encontrados, estes foram submetidos a uma segunda seleção de acordo com os seguintes critérios: pertencer à área da educação e apresentar questões reais sobre a interferência da pandemia na atuação da gestão. Após uma segunda análise, foram descartados 5 artigos, pois durante o aprofundamento da pesquisa foi possível perceber que alguns textos fugiam do contexto escolar, se referindo à gestão em saúde.

Desta forma, esta pesquisa se caracteriza como uma revisão bibliográfica, pois teve como objeto de pesquisa e fonte de informações outras pesquisas cujo foco esteve nos impactos dos gestores do setor escolar durante a pandemia, segundo Severino (2007, p. 122) "A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.". Esta pesquisa classifica-se como qualitativa uma vez que visa apresentar os impactos da pandemia no exercício de uma atividade humana, para além de quantificar estes impactos exatos, apresentar uma síntese sobre o que foi possível refletir no conteúdo encontrado.

A análise dos artigos se deu de acordo com os pressupostos da revisão integrativa de literatura e em consonância com o entendimento sobre o campo da gestão de Libâneo e Luck, expoentes da temática no Brasil. De acordo com Martins (2018), a revisão integrativa se organiza através de seis passos.

> 1. Identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão; 2. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, amostragens e busca na literatura; 3. Definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos; 4. Avaliação dos estudos incluídos na revisão; 5. Interpretação dos resultados; 6. Apresentação da revisão e síntese do conhecimento (MARTINS, 2018, p. 17).

A seleção dos textos foi realizada através de uma leitura inicial do resumo e considerações finais e, após a seleção dos mesmos, foi realizada uma leitura ampla e o desmembramento dos artigos para melhor reflexão. Este trabalho foi desenvolvido em três partes sendo a primeira o levantamento e uma pré-análise dos artigos que se encaixassem na busca que a pesquisa delineia, a segunda apresenta os artigos que fazem parte da pesquisa e, na sequência, um texto geral embasado na leitura e análise dos artigos selecionados para a pesquisa.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A temática da gestão é objeto de pesquisas e atenção de teóricos e pesquisadores do campo educacional há algumas décadas, não sendo sua importância ressaltada apenas no momento mais atual, em função da pandemia de Covid-19. Nesse contexto, ganha relevo a Constituição Federal de 1988, a qual destina seu art. 206 para o estabelecimento de princípios à atuação de gestores escolares públicos e privados. De acordo com o referido documento, em seu inciso VI, a gestão da educação brasileira deve ser democrática e participativa.

Nesse mesmo sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB-1996), em seu o artigo 3º, inciso VIII, defende que a gestão das instituições educacionais deve ser democrática e respeitar as legislações próprias de cada sistema de ensino, os quais, possuem liberdade de estabelecer as suas normativas considerando as peculiaridades de cada contexto e sistema. Conforme a LDB (BRASIL, art. 14, 1996), são princípios da gestão democrática: A "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola"; e a "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes".

Corroborando com as orientações defendidas nos documentos legais, as pesquisas de: Luck (2008), Libaneo (2012), Saviani (1996) e Dourado (2006) apresentam trabalhos cujos resultados apontam a gestão democrática de forma positiva às instituições de ensino. Dito isto, para um trabalho qualificado e efetivo, as escolas buscam estabelecer em suas gestões, ao menos, a garantia dos dois princípios da gestão democrática citados pela LDB. Segundo Dourado (2006), a gestão democrática é importante para as instituições educacionais não se curvarem às práticas econômicas e correntes do mercado, mas, sobretudo, para que estas busquem resgatar a qualidade da formação humana e política dos cidadãos.

Enquanto gestão escolar, entende-se os cargos de direção, vice-direção, coordenação e/ou supervisão escolar. Na atualidade, entende-se que tais cargos requerem flexibilidade em sua atuação a fim de desenvolver um bom trabalho junto aos demais sujeitos escolares. À equipe diretiva cabe o importante papel de auxiliar a todo o grupo escolar, através de ações de desenvolvimento do trabalho educacional e pedagógico, como também, por meio da gestão financeira e das questões legais e burocráticas. Apesar de tais incumbências que vão além do trabalho educacional, importa ressaltar que, diferentemente do que pode ocorrer em outras áreas, nas instituições de ensino, os cargos de gestão são sempre providos por professores. Para Saviani (1996, p. 208), "A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador".

Conforme Libâneo (2004), pode-se perceber a atuação da gestão escolar em prol de gerir o ambiente escolar em seus diferentes espaços e esferas que atravessam as ações cotidianas, tais como as questões emocionais, socioculturais, socioeconômicas, curriculares, jurídicas, entre outras, as quais demandam conhecimento e competência.

> Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente: analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos.(LUCK, 2008, p. 33).

O papel de gestor não é e nem deve ser, dentro da perspectiva democrática, uma figura autoritária, mas, sim, um profissional que visa desenvolver uma gestão junto e para os demais sujeitos que permeiam o espaço escolar. Para um bom andamento da instituição de ensino, deve o gestor agir em consenso com o grupo, principalmente nas ações pedagógicas, expondo e buscando meio de solucionar situações-problemas de forma eficiente e participativa aos alunos e professores deste espaço.

Com estas considerações acerca da gestão democrática, buscamos na sequência apresentar um panorama geral das produções científicas que abordaram as condições de atuação de gestores educacionais durante o período de 2020 e 2021, tecendo alguns diálogos e reflexões sobre os impactos da pandemia no exercício desta atividade humana.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para a realização deste estudo, realizou-se uma busca pelas produções científicas que abordaram as condições de atuação de gestores educacionais durante o período de 2020 e 2021, período de maior restrição à circulação de pessoas e que afetou relevantemente as atividades escolares em todo o território brasileiro. Para a efetivação desta busca, elegeu-se o repositório Google Acadêmico, devido aos repositórios digitais (RDs) serem "bases de dados on-line que reúnem de maneira organizada a produção científica de uma instituição ou área temática[1]".

Escolhido o repositório Google Acadêmico, utilizou-se, para a seleção dos artigos, as seguintes palavras-chave: "gestão escolar e pandemia" e "equipe diretiva e pandemia". Ao realizar esta pesquisa, foram encontrados 14 artigos. Os quais apresenta-se na tabela a seguir:

---

1 https://sitehistorico.ibict.br/informacao-para-ciencia-tecnologia-e-inovacao%20/repositorios-digitais

Tabela 1 - Textos encontrados na primeira busca

Nº	TÍTULO DOS TEXTOS	ANO
1	Políticas De Formação Continuada De Coordenadores E Professores Na Modalidade Remota Em Meio À Pandemia	2022
2	Gestão Escolar: Novos Desafios E Perspectivas Frente À Pandemia	2021
3	Gestão Escolar: Dificuldades E Desafios No Oferecimento Do Ensino Remoto Em Tempos De Pandemia	2020
4	Desafios Na Gestão Do Cotidiano Escolar Da Educação Infantil Pública E Privada Em Tempos De Pandemia	2020
5	O Ensino Remoto E O Papel Da Gestão Escolar Em Tempos De Pandemia	2020
6	Uma Análise Sobre A Gestão Escolar De Uma Escola No Município De Garanhuns-Pe Durante A Pandemia Da Covid-19	2021
7	Pandemia Da Covid-19 E O Papel Da Gestão Escolar Na Formação Continuada Voltada Ao Domínio Das Tics	2021
8	Gestão Escolar E Pandemia: Caminhos Para Uma Educação Inclusiva	2021
9	Novos Desafios Da Gestão Escolar E De Sala De Aula Em Tempos De Pandemia	2020
10	A Gestão De Riscos E Governança Na Pandemia Por Covid-19 No Brasil (Relatório)	2020
11	O Impacto Da Covid19 No Cotidiano Escolar: Um Estudo Sobre O Trabalho De Gestores Escolares Em Jacobina/Ba	2021
12	Desafios Da Gestão Escolar Frente À Pandemia De Covid-19	2020
13	Gestão Escolar Democrática Em Tempos De Pandemia	2021
14	Impactos Da Covid-19 Nas Organizações	2020

Fonte: as autoras (2022).

Os 14 artigos encontrados abordavam temáticas diversas, nesse sentido, sentiu-se a necessidade de refinar esta busca, alinhando-a aos objetivos deste estudo. Sendo assim, os 14 artigos foram submetidos a uma segunda seleção de acordo com os seguintes critérios: pertencer à área da educação e apresentar questões reais sobre a interferência da pandemia na atuação da gestão. A seleção dos textos foi realizada através de uma leitura inicial do resumo e considerações finais e após a seleção dos mesmos. Durante esta etapa da pesquisa, foi possível perceber que alguns textos fugiam do contexto escolar, se referindo à gestão em saúde. Então, foi realizada uma leitura profunda dos artigos para melhor compreensão e, após a segunda análise. foram descartados 5 artigos, resultando na configuração apresentada na Tabela 2. Os artigos receberam uma nova numeração para facilitar a identificação durante a análise.

Tabela 2 - Lista dos artigos selecionados para análise

Banco de Dados	Periódico	Ano	Artigo	Nome	Referências
GOOGLE ACADÊMICO	Humanidades e Inovação. V.8 n. 62 (2021)	2021	GESTÃO ESCOLAR: NOVOS DESAFIOS E PERSPECTIVAS FRENTE À PANDEMIA	1	GUEDES, ROSA et al.
GOOGLE ACADÊMICO	Editora Realize.15, 16 E 17 de outubro de 2020. ISSN 2358-8829.	2020	GESTÃO ESCOLAR: DIFICULDADES E DESAFIOS NO OFERECIMENTO DO ENSINO REMOTO EM TEMPOS DE PANDEMIA	2	CRUZ, MATOS et al.
GOOGLE ACADÊMICO	Editora Realize.15, 16 E 17 de outubro de 2020. ISSN 2358-8829.	2020	DESAFIOS NA GESTÃO DO COTIDIANO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO INFANTIL PÚBLICA E PRIVADA EM TEMPOS DE PANDEMIA	3	OLIVEIRA, T.T. F. RODRIGUES, L. A. M
GOOGLE ACADÊMICO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. Dez-2021.	2021	DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: TEMPOS DE INCERTEZAS NA ESCOLA PÚBLICA	4	BASSO, C.V. PIOREZAN, S.S H.
GOOGLE ACADÊMICO	V II Seminário Internacional da Pedagogia. 29\11 a 05\12 de 2020. ISSN 1981-3031.	2020	O ENSINO REMOTO E O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA	5	FREIRE, L. C. DIÓGENES, E. N.
GOOGLE ACADÊMICO	Revista Educação e (Trans)formação, Garanhus. v.6, set. 2021.	2021	UMA ANÁLISE SOBRE A GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE GARANHUNS-PE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19	6	SILVA, T. B.
GOOGLE ACADÊMICO	Revista Paidéi@ - Revista Científica de Educação a Distância. v. 14, n. 25 (2022).	2022	POLÍTICAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE COORDENADORES E PROFESSORES NA MODALIDADE REMOTA EM MEIO À PANDEMIA	7	ORTH; MEDEIROS.
GOOGLE ACADÊMICO	Revista Panorâmica – ISSN 2238-9210 - V. 33 – Maio/Ago. 2021.	2021	PANDEMIA DA COVID-19 E O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO CONTINUADA VOLTADA AO DOMÍNIO DAS TICS	8	LEMOS, C. S.
GOOGLE ACADÊMICO	V. 6 N. 17 (2021): REVISTA BRASILEIRA DE PESQUISA (AUTO) BIOGRÁFICA	2021	GESTÃO ESCOLAR E PANDEMIA: CAMINHOS PARA UMA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	9	PORTELA, REIS et al.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Em relação à sua estrutura e sua caracterização, esta pesquisa se identifica como uma revisão bibliográfica, devido a seu objeto de pesquisa e fonte de informações serem pesquisas e artigos publicados e reconhecidos em meio acadêmico, cujo foco esteve nos impactos dos gestores do setor escolar durante a pandemia. De acordo com Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica:

> Busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Segundo Severino (2007, p. 122), "A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.". Esta pesquisa classifica-se como qualitativa uma vez que visa apresentar os impactos da pandemia no exercício de uma atividade humana, para além de quantificar estes impactos exatos, apresentar uma síntese sobre o que foi possível refletir no conteúdo encontrado.

A análise dos artigos se deu de acordo com os pressupostos da revisão integrativa de literatura e em consonância com o entendimento sobre o campo da gestão de Libâneo (2012) e Luck (2009), expoentes da temática no Brasil. De acordo com Martins (2018) a revisão integrativa se organiza através de seis passos.

> 1. Identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão; 2. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos, amostragens e busca na literatura; 3. Definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados e categorização dos estudos; 4. Avaliação dos estudos incluídos na revisão; 5. Interpretação dos resultados; 6. Apresentação da revisão e síntese do conhecimento (MARTINS, 2018, p. 17).

De acordo com Martins (2018), ao realizar a revisão integrativa, o pesquisador deve analisar o conteúdo objeto de sua pesquisa a fim de identificar categorias, as quais permitem ao pesquisador interpretar e sintetizar os conteúdos abordados. Após definidos os passos metodológicos descritos, passa-se à categorização e à apresentação do conteúdo. Na sequência, apresentamos a análise dos artigos selecionados para a pesquisa, com destaque para relatos dos autores sobre os principais impactos da gestão escolar frente à pandemia, a partir dos quais, pode-se selecionar as categorias mais recorrentes e influentes no trabalho dos gestores.

ANÁLISE DA PRODUÇÃO

Inicialmente, durante a leitura dos textos, foi possível perceber um encontro de referenciais teóricos e seus percursos em cada texto analisado sendo eles: Libâneo (2012), Lück (2009), Paro (2015) entre outros pesquisadores na área da gestão educacional, os quais embasam também a análise realizada nesta pesquisa. A seguir traz-se um breve recorte com os principais tópicos e temas abordados por cada artigo.

O artigo 1 apresentou relatos sobre os impactos dos gestores no trabalho desenvolvido durante a pandemia de Covid-19 com ênfase nas dificuldades financeiras e administrativas, além da busca dos gestores em auxiliar no setor das tecnologias, já que alguns profissionais apresentavam dificuldades, e em relação aos alunos destaca a falta de recursos. Os pesquisadores esclareceram que a gestão da escola contou com bom senso e empatia das famílias e alunos no trabalho desenvolvidos pelos professores que ainda estavam se aprimorando nos materiais tecnológicos.

> Nesse ensejo, esse artigo contribui em chamar à atenção para a necessidade da formação continuada dos profissionais da educação, com foco na educação digital, vez que a pandemia tem nos mostrado que é preciso capacitar docentes para além da sala de aula, que os modelos prescritivos não funcionam em tempos que a imprevisibilidade dos acontecimentos, a efemeridade das relações e as mudanças tecnológicas imperam (GUEDES; ROSA *et al*, 2021, p. 141).

A formação continuada é algo necessário e que faz parte do âmbito educacional e visa um tempo para os professores aprofundarem os conhecimentos, metodologia de ensino e as inovações da área da educação, sendo que, no momento pandêmico, esta se tornou ainda mais necessária. Segundo Romanowski (2010, p. 184), "reconhecer que a formação pode contribuir para a melhoria da educação significa compreender a importância da profissionalização dos professores".

O artigo 2 de autoria de Crus e Matos *et al.* (2020), semelhante ao artigo 1, apresenta relatos sobre os impactos no trabalho dos gestores, afirmando que um dos fatores impactantes foi o acesso à internet e o uso das tecnologias tanto para professores quanto para os alunos, relatando que não houve outro meio de realizar as atividades de ensino que não fosse o da entrega de materiais impressos na escola visando atender às condições dos alunos:

> Essa pseudo-solução, como dito anteriormente, esbarra nas diversas realidades dos alunos, exigindo a consideração de alguns aspectos para que a gestão escolar seja efetiva, como: falta de recursos tecnológicos, dificuldade por parte dos estudantes para acesso às tecnologias digitais, dificuldade de estabelecer um diálogo com a família dos alunos, ausência de conexão de internet com qualidade que permita acompanhar as aulas on-line, estranhamento por parte de educadores e demais desafios de uma gestão, que almeja um espaço escolar com resultado sob o ponto de vista de aprendizagem e participação (CRUZ; MATOS *et al.*, 2020 p. 04).

Durante o período de isolamento requerido pela pandemia de Covid-19, o recurso de utilização das tecnologias foi inicialmente questionado, pois se percebia que o acesso a estes recursos não era universal entre os estudantes. Nesse sentido, constatada a falta de recursos básicos para o ensino remoto, coube aos governadores um olhar atento e investimento na ampliação das ferramentas de tecnologias dentro da escola. Sobre este período, pode-se perceber que os artigos trazem questões muito pertinentes a cada contexto, como também entendimentos diversificados sobre as responsabilidades de cada gestor nesse sentido, enquanto o texto 1 acredita ser uma falha da escola não possuir equipamentos para atender a todos os estudantes, o texto 3 entende não ser função da escola representada por seus gestores prover tais equipamentos.

> Nesse contexto de acentuação de incapacidades das instituições, assegurar as condições mínimas de garantias de direitos não tem sido uma prática efetiva. A escola não tem demonstrado capacidade de chegar a todos os educandos, o que vem gerando um processo denominado por muitos como evasão escolar (GUEDES; ROSA *et al.*, 2021, p.138)
>
> Nos momentos em que o ensino presencial buscou a alternativa remota, a gestão pedagógica exigiu uma parcela significativa das equipes, pois tanto alunos como professores precisavam de apoio para as novas situações que surgiam no âmbito do ensino e da aprendizagem. As condições estruturais, de igual modo, exigiram empenho dos gestores, mesmo que sua atenção tenha sido no sentido de mobilizar e não o de prover recursos ou suportes que não estavam ao alcance da sua função. (BASSO; PIOREZAN, 2021, p. 8).

Interessante pensar na mudança de paradigmas ocasionada pelo ensino remoto sobre certos recursos tecnológicos, por exemplo, os aparelhos celulares e smartphones os quais não eram bem-vindos no ambiente pois competiam com os professores pela atenção dos estudantes, após o distanciamento social, estes passaram a auxiliar o processo de ensino, sendo veículo de comunicação entre professores e alunos, ajudando na consolidação das aprendizagens.

> A gestão escolar se depara agora com um processo tecnológico que já estava em curso antes da pandemia, a inserção dessas tecnologias educativas, entretanto, vem expondo a falta de estrutura vivenciada pela maioria das escolas dos municípios brasileiros, além disso, não é oferecido aos professores formação adequada para que eles possam utilizar essas ferramentas, fazendo com que o trabalho docente fique ainda mais complicado. (SILVA, 2021, p. 36).

Em sua maioria, os textos selecionados foram apresentando temas comuns, referentes ao cotidiano de gestores escolares, como citado pelos autores Oliveira e Rodrigues, autores do texto 3 (2020, p. 10), que apontaram como os principais desafios enfrentados a descontinuidade das atividades que eram enviadas às famílias, porém não eram devolvidas às escolas por um expressivo contingente de estudantes e seus familiares. Sem estes retornos, não era possível perceber o desenvolvimento dos estudantes, suas dificuldades, tampouco dar continuidade ao processo de ensino.

> Apesar de se falar em escolarização da população e atender anseios sociais, sabe-se que a participação dos estudantes nas atividades remotas por meio dos sistemas, plataformas digitais e/ou outros espaços de orientação virtual, é limitada, pois nem todos conseguem ter acesso. (CRUZ, 2020. p. 5).

Nesse sentido ainda, nos artigos selecionados, percebe-se com destaque descontentamento dos gestores em relação à falta de comunicação e de interação destes alunos mesmo que por meio das redes sociais, percebendo em suas pesquisas os desafios e angústias na hora de auxiliar no desenvolvimento de um grande número de problemas e dificuldades dos profissionais da educação com as tecnologias, os autores contam em sua pesquisa que foi necessário organizar uma forma para ensinar os professores e alunos a usar as tecnologias e que os impactos se apresentaram ainda maiores para aqueles que estavam em fase de alfabetização.

> A primeira pergunta teve o intuito de perceber e descobrir quais as principais mudanças na gestão do cotidiano escolar das gestoras diante do novo cenário educacional. Obtivemos as seguintes falas: A pandemia nos proporcionou um contexto desconhecido e muito desafiador, onde de um dia para o outro, a escola precisou se deslocar para dentro das casas dos alunos, necessitando adotar um novo modo de aprender e de ensinar. A maior mudança foi a inclusão imediata das ferramentas tecnológicas para a continuação do aprendizado dos alunos. De repente as aulas que eram ministradas dentro do confinamento de uma sala de aula, passam ao confinamento das casas, as mesmas aulas dadas através de uma tela. O momento exigiu muitas reuniões, planejamentos a curto prazo, adaptação, criatividade, tomada de decisões, busca rápida de soluções para os problemas que a cada dia eram novos, e muita comunicação com a equipe e com as famílias. (Entrevistada A)" (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2020, p. 5)

É possível perceber que, mesmo em contextos diferentes, a problemática das tecnologias afetou o trabalho dos gestores, assim os mesmos buscaram trabalhar com os fatos impostos e trazer soluções conforme a realidade. "pois os professores defendem uma atitude aberta e participativa, mas pretendem que a direção defina orientações claras (GLATTER, 1992, p. 47). Os gestores demonstraram ter autonomia diante da diversidade de situações em que deveriam se posicionar, principalmente na organização de formas de possibilitar acesso aos estudantes. Luck (2001, p. 91) aponta que:

> A autonomia no contexto da educação consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e a melhoria da qualidade do ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento do sujeito ativo e participativo. A autonomia de gestão escolar é característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças, jovens e adultos [...].

O princípio da autonomia abordado por Luck (2001), também pode ser relacionado ao conteúdo do artigo 4, o qual enfatiza as características do papel da gestão na educação infantil problematizando a falta e a dificuldade de utilização dos recursos tecnológicos pelos pequenos. Nesta modalidade, instaurou-se um verdadeiro dilema em torno de manter o vínculo com as crianças ou deixá-las expostas às telas por um grande período. Demonstrando que os professores e equipe diretiva estavam a todo tempo preocupados com o desenvolvimento integral dos estudantes, não apenas com o cumprimento de seu trabalho. Nesse sentido, o artigo 4 aponta que os gestores junto ao grupo de educadores reuniram-se para pensar formas de manter o contato com estas crianças dentro de suas possibilidades, buscando com propriedade e autonomia propostas para que os estudantes se desenvolvessem em casa.

> Dentre os desafios da gestão escolar, identificamos uma faceta que se propõe junto aos educadores pensar as condições de realização do ensino e da aprendizagem, e por isso chamada de gestão pedagógica. Nos momentos em que o ensino presencial buscou a alternativa remota, a gestão pedagógica exigiu uma parcela significativa das equipes, pois tanto alunos como professores precisavam de apoio para as novas situações que surgiam no âmbito do ensino e da aprendizagem. As condições estruturais, de igual modo, exigiram empenho dos gestores, mesmo que sua atenção tenha sido no sentido de mobilizar e não o de prover recursos ou suportes que não estavam ao alcance da sua função. Resta dizer que as ações específicas para o atendimento da infância, ocuparam um espaço valioso nesse fazer da gestão (BASSO; PIOREZAN, 2021, pp. 8-9).

No artigo 5 de Freire e Diógenes (2020), estes realizaram uma revisão de decretos, portarias e um formulário com uma gestora para entender as dificuldades deste papel dentro do setor educacional durante a pandemia, encontraram novamente como impacto a dificuldade de acesso às tecnologias e às aulas remotas já que a crise financeira também se agravou. "Essa é uma questão importante que deve ser aprofundada em estudos futuros, uma vez que são várias as razões que impedem uma parcela dos alunos a participarem com regularidade das aulas virtuais" (FREIRE; DIÓGENES, 2020, p. 2).

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.

Portela e Reis *et al* (2021, p. 339), no texto 9, conduzem sua pesquisa no viés de pensar os impactos de um gestor frente a alunos com necessidades educacionais especiais, os autores relatam que a pandemia evidenciou a desigualdade social para todos os estudantes, mas com destaque foi preciso pensar em como atender aos alunos com necessidades educacionais especiais, tendo em conjunto escola e família atuarem para garantir avanços no ensino deste público, principalmente almejando por capacitação:

> Dirigentes de escola ao redor do mundo estão descobrindo que os modelos convencionais de liderança não são mais adequados. As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder (LÜCK et al., 1998, p. 34).

Os autores afirmam ser angustiante pedir às famílias que adquiram os recursos tecnológicos já que não podem ser auxiliados pelos profissionais da área. Nesse sentido, o texto de Portela e Reis se encontra com as questões apresentadas por Lemos:

> Embora essa nova modalidade de transmissão de conteúdo escolar possa prejudicar os alunos de maneira geral, são os alunos de baixa renda que sofrem os impactos mais severos dessa paralisação das aulas, haja vista que, são esses alunos que sofrem com as piores condições de moradia, de infraestrutura e não contam com a conexão à internet, e quando a possuem, carecem de qualidade em matéria de conectividade. (LEMOS, 2021, p. 490).

O tema abordado durante a revisão e pouco falado nas pesquisas sobre gestão é o desenvolvimento dos alunos com necessidades especiais, pois estes também fazem parte do espaço escolar e vivenciaram momentos de incerteza durante a pandemia, passaram por processos de mudanças, sendo necessário se reinventar e se comunicar para planejar à distância, de forma a conseguir alcançar as necessidades de aprendizagem do aluno, garantindo que ele, assim como todos os alunos da sala de aula, pudesse receber suas atividades. Estes alunos assim como os demais também foram atingidos e impactados em sua aprendizagem e desenvolvimento.

> Segundo Flor, infelizmente, a pandemia evidenciou a desigualdade social, pois mesmo com todo o avanço da tecnologia, a continuidade das aulas na rede pública com ensino a distância, na sua escola, não foi possível para todos, pois aparelhos móveis, computadores e internet continuam a ser privilégios de poucos. Logo, a maioria de seus alunos não teve esse acesso virtual. (PORTELA; REIS et al.2021, p. 339)

Para além de todo o avanço tecnológico mundial, as escolas e famílias atendidas pela rede pública foram afetadas pelas limitações econômicas e de ordens diversas, impedindo assim ensinar a todos, pois aparelhos móveis, computadores e internet continuam a ser privilégios de poucos, conforme o autor do texto 9 coloca. Logo, a maioria de seus alunos não teve acesso a esses equipamentos. O texto 7 relatou que a gestão quis ser menos impositiva possível com o grupo de professores, buscando amenizar as resistências e as dificuldades no uso das Tics pelos educadores, através do aprendizado e dando ênfase a um trabalho participativo entre professores e equipe diretiva.

> Para minimizar esse problema, coube à equipe gestora da escola pesquisada o papel de promover a alfabetização digital de seus professores, sendo essa função desempenhada pela coordenadora pedagógica. Para alcançar esse propósito, ela fez questão de abandonar a sua postura tradicional de supervisora pedagógica que vigiava e controlava o trabalho dos professores, passando a posicionarse como uma profissional que, ao mesmo tempo em que desafia e provoca o professor a inovar suas práticas pedagógicas, sabe ouvir e acolher todos os sujeitos da escola (ORTH; MEDEIROS, 2022, p. 42).
> Tudo isso fez crescer, em alguns professores, o sentimento de rejeição pelas TDIC, ao mesmo tempo em que fez com que muitas equipes diretivas de escolas se debruçassem sobre o problema no intuito de encontrar respostas para este novo e diferente na educação. (HORT; MEDEIROS, 2022, p. 37).

Em muitas realidades, antes da pandemia de Covid-19, a utilização das tecnologias era apenas para a realização de alguma pesquisa e muitos educadores não tinham aprofundamento na utilização das mesmas, mas a pandemia impôs esses métodos para o atual momento e ficou a cargo da gestão e demais autoridades formações para o uso destes recursos tão importantes a um trabalho realizado remotamente. A necessidade de formações não é uma novidade. Como educadores, sempre buscamos nos aprimorar e nos atualizar, mas lidar com um universo tão imenso quanto o das tecnologias, que vai além do uso de equipamentos, incluindo o aprendizado de etiqueta de uso das redes sociais, exigiu de todos mais estudo, concentração e cuidado.

Lemos (2021), no artigo 8, apresentou em sua pesquisa a precariedade das condições de apoiar e proporcionar um ambiente adequado ao ensino pelas famílias durante a pandemia, afirmando que, muitas vezes, as atividades nem sequer chegavam até os alunos. Destaca ainda que muitos alunos têm a escola como um espaço de cuidado e garantia de necessidades primordiais (alimentação, respeito, higiene etc.), ressaltando 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. "Além disso, é necessário reconhecer as condições adversas assumidas por muitas famílias de baixa renda: alimentação inadequada, falta de orientação dos educadores em relação às atividades, iluminação precária, violência doméstica, etc" (LEMOS, 2021, p. 491).

O artigo 6 colocou como impacto no setor da gestão novamente a enorme dificuldade de acesso às tecnologias, visando que não adianta querer fazer educação pelas redes se os alunos e professores não tiverem acesso, além disso, destaca a necessidade de auxiliar estes profissionais a ministrarem suas aulas pelas redes digitais.

> A segunda pergunta feita a gestora foi: quais as principais dificuldades para administrar a escola na pandemia? A resposta foi a seguinte: "A principal dificuldade foi a falta de acesso dos estudantes a recursos tecnológicos como um celular, ou computador, falta de acesso dos estudantes a internet. Falta de acesso a alguns estudantes que por motivos econômicos e sociais tiveram que sair da comunidade e perdemos o contato com eles. Além de precisarmos oferecer oficinas de estudo aos professores pra aprenderem novas metodologias de ensino com recursos tecnológicos. (SILVA, 2021, p. 44).

Todos os textos aqui apresentados sobre a gestão durante a pandemia destacaram a necessidade de realizar a entrega de atividades de ensino presencialmente às famílias, pois constataram que somente pelas redes não seria possível alcançar a todos os alunos. Um último ponto abordado nos textos situa o surgimento de problemas de ordem psicológica em professores e estudantes impedidos do convívio social proporcionado pela escola:

> Nesse cenário em que as novas dinâmicas transformaram a sala de aula física em sala de aula virtual, é preciso reconhecer que há muitas carências no que diz respeito ao acesso a equipamentos adequados para que professores e estudantes da escola pública possam efetivamente vivenciar um ensino e aprendizagem com qualidade e para todos. Além das faltas materiais, o ensino remoto traz uma nova perspectiva de ensino em que estudantes e professores precisam de apoio para lidar com ansiedades e incertezas tão recorrentes no mundo em pandemia. (FREIRE; DIÓGENES, 2020, p.7).

Assim, Santos (2004, p. 1152) corrobora com este pensamento:

> (...) na cultura do desempenho o que fica mais exposto à comunidade educacional e ao público em geral não são tanto os aspectos positivos das atividades das escolas, mas as falhas que cometeram, aquilo que deixou de ser feito, sem, contudo, apresentarem uma análise das circunstâncias em que as metas, os objetivos e os percursos para alcançá-los foram definidas e executadas por essas instituições (SANTOS, 2004, p. 1152).

Nesse sentido, é possível avaliar que muitas condições de saúde mental como a ansiedade foram exacerbadas pelo contexto de medo e inseguranças promovido pela pandemia, principalmente durante o ano de 2020 quando ainda não se tinha a certeza de que haveria uma vacina eficaz para garantir a segurança da população. Também a nova rotina de trabalho, através das tecnologias que ampliou de certa forma o tempo em que se estava 'disponível' para trabalhar e exposto a telas, levou ao desenvolvimento de transtornos mentais como a síndrome de Burnout. Sobre esse aspecto, cabe ainda que mais pesquisas sejam desenvolvidas para que se possa avaliar os impactos da Pandemia no desenvolvimento de distúrbios psicológicos em profissionais da educação como gestores e professores.

CONSIDERAÇÕES

Todos os textos aqui analisados apresentaram os caminhos trilhados por equipes diretivas e de gestão para lidar com os impactos da pandemia de Covid-19. Os diversos relatos estão carregados da subjetividade própria do lugar do gestor neste contexto, sem desconsiderar que não se faz uma educação sem políticas mínimas de acesso, compreendendo que o momento era\é de calamidade pública, mas que

ficou inviável, sem as condições adequadas, manter as abordagens curriculares para diversos alunos e professores. Salientando que a vasta maioria dos estudantes não tinha acesso ou intimidade suficiente com as tecnologias para efetivamente se utilizar do ensino remoto, desta forma, é possível ver que cada gestor escolar buscou seu meio de auxiliar de maneira rápida aos docentes na elaboração de estratégias que possibilitaram o acesso dos estudantes ao ensino. Assim, houve para este momento uma estratégia amenizadora da problemática já que, quando se pensa em condições de acesso à educação, estas são responsabilidades governamentais. "Agindo sobre a natureza, ou seja trabalhando, o homem vai construindo o mundo histórico, vai construindo o mundo da cultura, o mundo humano" (SAVIANI, 1991, p. 96).

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.

Pode-se ainda perceber algumas categorias que apareceram com frequência nesta revisão, tais como: autonomia; falta de recursos tecnológicos; a necessidade de formação continuada (para desenvolvimento do trabalho remoto) e dificuldades econômicas. Coube à gestão pensar em formas de oferecer as mínimas condições para que os alunos pudessem dar continuidade a sua formação em um momento de tantas restrições e dificuldades econômicas. O trabalho educacional, em momento crítico, foi além da sala de aula, já que foi necessário colocar em xeque a saúde das pessoas envolvidas.

Sendo assim, a partir das reflexões acima conclui-se que houve uma lacuna na aprendizagem de todos os alunos com destaque àqueles que não possuíam recursos tecnológicos para acessar às atividades e estudantes com necessidades especiais e crianças da educação infantil. Com forte relevância, foi possível perceber que os impactos e as dificuldades dos gestores não se detiveram em ensinar os profissionais da educação a usar os recursos tecnológicos, indo além, suas preocupações incidiram sobre auxílio às famílias, necessidade de adequação das políticas públicas e investimento em recursos tecnológicos, como também com a saúde física e mental de seus grupos escolares. Nesse sentido, os textos destacam que passou a ser função dos gestores orientar toda a comunidade escolar sobre como utilizar as ferramentas digitais e oferecer aos professores formação para a preparação de aulas no modelo remoto, recursos para pais e estudantes terem acesso ao ensino.

REFERÊNCIAS

BASSO, C. V.; PIEROZAN, S. S. H. **Desafios da gestão escolar:** Tempos de Incertezas na escola pública, 2021. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4968/1/BASSO.pdf. Acesso em: 22 jun. 2022.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ.** São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-488641. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. **LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.

CRUZ, L. da S.; MATOS, C. T.; PIMENTA, L. B. **Gestão escolar:** Dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia, 2020. Disponível em: https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/138. Acesso em: 20 jun. 2023.

DOURADO, L. F. A **escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 77-95.

FREIRE, J. G.; DIÓGENES, E. N. **O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia**, 2020. Disponível em: https://doity.com.br/anais/vii-semana-internacional-de-pedagogia-2020/trabalho/174614
Acesso em: 22 jun. 2023.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes.** Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GLATTER, R. A gestão com meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992. p. 141-161.

GUEDES, M. Q.; ROSA, E. M.; ANJOS, A. P. S. de P.. **Gestão escolar**: Novos desafios e perspectivas frente à pandemia, 2021. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4106. Acesso em 22 jun. 2023.

HORT, M. A.; MEDEIROS, C. E. **Políticas de formação continuada de coordenadores e professores na modalidade remota em meio à pandemia**, em 2022. Disponível em: https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/paideia/article/view/1295. Acesso em 22 jun. 2023.

LEITE, M. C. . L.; HYPOLITO, Álvaro L. M. Modos de gestão, currículo e desempenho escolar . **Revista Espaço do Currículo**, [S. l.], v. 3, n. 2, 2011. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/rec/article/view/9664. Acesso em: 22 jun. 2023.

LEMOS, C. S. Pandemia da covid-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das TICS. **Revista Panorâmica** – ISSN 2238-9210 - V. 33 – Maio/Ago. 2021. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1344. Acesso em: 22 jun. 2023.

LIBÂNEO, J. C. *et al.* **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 6ª ed. -São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, Heloísa. *et.al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo, 2001.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2008.

MARTINS, M. de F. **Estudos de Revisão de Literatura**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2018. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/29213/Estudos_revisao.pdf;jsessionid=node0u9sjpomxm4v11smyiv41usy3q39101.node0?sequence=2. Acesso em: 29 de ago. 2022.

OLIVEIRA, T. T. F.; RODRIGUES, L. A. de M. Desafios na gestão do cotidiano escolar da educação infantil pública e privada em tempos de pandemia. In: 7° CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Anais** do CONEDU: Maceió, 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA9_ID5869_28082020085438.pdf. Acesso em: 22 jun. 2023.

PERES, M. R. **Novos Desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia**, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089. Acesso em: 22 jun. 2023.

TABORAI, F. C. S.; PORTELA, C. P. de J.; REIS, C. de A. R. Gestão escolar e pandemia: caminhos para uma educação inclusiva. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica**, [S. l.], v. 6, n. 17, p. 328–344, 2021. v6. n17. p328-344. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/index.php/rbpab/article/view/9198. Acesso em: 22 jun. 2023.

ROMANOWSKi, J. P. **Formação e profissionalização docente**. 4.ed.rev. Curitiba: IBEPEX, 2010.

SANTOS, L. L. de C. P. Formação de Professores na Cultura do Desempenho. **Revista Educação e Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1145-1157, set./dez. 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/sZHrDhGjzhYX6MBbJ68Kjqt/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 22 jun. 2023.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.

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

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, T. B. Uma análise sobre a gestão escolar de uma escola no município de Garanhuns-PE durante a pandemia da covid-19. **Revista Educação e (Trans) formação**, Garanhuns. v. 6, set. 2021. Disponível em: http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/article/view/4512. Acesso em 22 jul. 2022.

Eliane Couto Bueno
Professora da rede municipal de Ensino de Júlio de Castilhos; Pedagoga, licenciada pela UFSM; Especialista em Gestão Educacional pela UFSM; Pesquisadora no projeto Docência, Escola e Formação de Professores (DOCEFORM) e Desafios Enfrentados Pelos Professores da Educação Básica para o Desenvolvimento de seu Trabalho em Tempos de e Pós-Pandemia (DETRAPAN); Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional pela UFSM.
Email: lyacbueno@gmail.com

Maria Eliza Rosa Gama
Possui graduação em Licenciatura Plena em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Maria (1987), Mestrado em Educação e Doutorado pelo programa de Pós-Graduação em Educação do Centro de Educação da UFSM. Atualmente é Professor Associado do Departamento de Administração Escolar/UFSM. Atuou na Educação Básica como professora regente, coordenadora pedagógica e assessora pedagógica em Secretarias de Educação. Atua na extensão universitária como consultora de Sistemas de Ensino e de Unidades Escolares na organização dos processos de gestão. Nas pesquisas tem foco nos seguintes temas: políticas educacionais, organização e desenvolvimento do trabalho escolar e do trabalho docente, formação continuada de professores.
Email: melizagama@gmail.com

Recebido em: 02/09/2022
Aprovado em: 13/10/2022