



JULIANA MARINHO PEIXOTO

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PANDÊMICO DA
COVID-19: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

MANAUS, 2025

JULIANA MARINHO PEIXOTO

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PANDÊMICO DA
COVID-19: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Prof^o Dr. Roberto Carlos Ramos

MANAUS, 2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P379d Peixoto, Juliana Marinho.
Desafios da gestão escolar no contexto pandêmico da COVID-19
[manuscrito] : análise da produção acadêmico-científica / Juliana
Marinho Peixoto. – 2025.
81 f. : il.

Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle,
Canoas, 2025.
“Orientação: Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos”.

1. Gestão escolar. 2. Análise de conteúdo. 3. COVID-19. I.
Ramos, Roberto Carlos. II. Título.

CDU: 371

Bibliotecária responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

JULIANA MARINHO PEIXOTO

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO PANDÊMICO DA
COVID-19: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientação: Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos

Aprovado pela banca examinadora em 25 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos
Universidade La Salle/RS

Profa. Dra. Dirléia Fanfa Sarmiento
Universidade La Salle/RS

Prof. Dr. Jardelino Menegat
Universidade Católica de Petrópolis/RJ Universidade La Salle/RS

Prof. Dr. Geremias Chitafane Tivane
Universidade Católica de Moçambique

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de vivenciar este momento de sucesso em minha trajetória profissional e pessoal, ao participar do Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle.

A Ele, toda honra e glória.

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, Darcy Peixoto.

Agradeço também aos docentes e a todos os profissionais que compõem o corpo funcional desta respeitável instituição. A minha gratidão se estende a duas pessoas essenciais nessa jornada em busca do conhecimento. Ao meu orientador, Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos, sou grata pelas valiosas contribuições e ensinamentos, sempre marcados por sua simplicidade e leveza ao ensinar. E a minha querida Prof^a. Dr^a. Dirléia Fanfa Sarmiento, guardarei para sempre a lembrança de sua empatia, simplicidade e a habilidade de transformar palavras em ações significativas.

Aos colegas de turma agradecer pelos momentos de interação e pelo constante compartilhamento de conhecimentos. A vida nem sempre é fácil, mas quando encontramos pessoas dedicadas que buscam o mesmo objetivo, as dificuldades e obstáculos parecem menores. É a esperança de alcançar nossos sonhos que nos motiva a seguir em frente. Fortalecendo a nossa determinação e perseverança.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar os desafios de gestão escolar, no contexto da pandemia COVID 19 entre os anos 2021 a 2023, tendo por objeto de análise a produção acadêmica-científica composto por 9 trabalhos (7 dissertações e 2 teses), disponível no repositório Catálogo de Dissertações e Tese da Capes e da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD. A pesquisa bibliográfica está alicerçada nos pressupostos da revisão integrativa de literatura e os entendimentos sobre gestão da educação, gestão escolar e desafios da gestão escolar de autores como Lück; Libâneo, Paro e Santos, expoentes da temática no Brasil. O estudo está inserido na linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas do Programa de Pós- graduação em Educação da Universidade La Salle. Os dados coletados foram analisados com base na Técnica de Análise de Conteúdo. Destacamos os principais achados da pesquisa: gestão escolar democrática e participativa, possibilitou reduzir os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem dos alunos; b) o esforço dos gestores, em desenvolver estratégias que viabilizassem, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares. c) a importância do conselho escolar atuante durante a pandemia, tomando deliberações que amenizaram os problemas causados por aquele contexto; d) A ressignificação da gestão pedagógica, tendo em vista a urgência a adaptação as demandas da adoção do ensino remoto e a aproximação do planejamento docente; e) A importância da gestão administrativa, através do uso de recursos materiais/financeiros na cultura organizacional de planejamento e cooperação; f) a importância das tecnologias digitais e das plataformas nos processos de ensino e aprendizagem e na comunicação; g) a relevância da formação continuada dos gestores em diferentes áreas da gestão do espaço escolar.

Palavras-chave: educação; gestão escolar; COVID-19; desafios gestão escolar.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges of school management, in the context of the COVID 19 pandemic between the years 2021 and 2023, having as its object of analysis the academic-scientific production composed of 9 works (7 dissertations and 2 theses), available in the repository Catalog of Dissertations and Thesis of Capes and the Brazilian Library of Theses and Dissertations of BDTD. The bibliographical research is based on the assumptions of the integrative literature review and the understandings about education management, school management and challenges of school management from authors such as Lück, Paro and Santos, exponents of the theme in Brazil. The study is part of the Management, Education and Public Policy research line of the Postgraduate Program in Education at La Salle University. The collected data were analyzed based on the Content Analysis Technique. We highlight the main findings of the research: a) democratic and participatory school management made it possible to reduce the effects of the pandemic on student learning; b) the efforts of managers to develop strategies that quickly made school activities available; c) the importance of the school council acting during the pandemic, making decisions that alleviated the problems caused by that context; d) the redefinition of pedagogical management, given the urgency of adapting to the demands of adopting remote teaching and bringing teacher planning closer together; e) the importance of administrative management, through the use of material/financial resources in the organizational culture of planning and cooperation; f) the importance of digital technologies and platforms in the teaching and learning processes and in communication; g) the relevance of continuing education for managers in different areas of school space management.

Key Words: education, school management, COVID-19, school management challenges.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Etapas da pesquisa bibliográfica.....	15
Figura 2 -	Caminho percorrido e os critérios para a seleção das dissertações.....	31
Figura 3 -	Fases da Técnica de Análise de Conteúdo.....	32
Figura 4 -	Eixos temáticos.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Seleção de dissertações sobre Gestão Escolar na Pandemia	22
Quadro 2 -	Seleção de dissertações sobre Gestão Escolar na Pandemia, na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD.....	24
Quadro 3 -	Dissertações que compõem o <i>corpus</i> investigativo.....	30
Quadro 4 -	Foco analítico de cada eixo temático definido a priori.....	34
Quadro 5 -	Foco analítico de cada eixo temático definido a priori.....	48
Quadro 6 -	Foco analítico de cada pesquisa.....	49
Quadro 7 -	Principais autores que abordam as temáticas da gestão escolar.....	54
Quadro 8 -	Autores das dissertações e teses que fundamentam a gestão escolar.....	54
Quadro 9 -	Principais obras que fundamentam as pesquisas relativas a gestão escolar.....	54
Quadro 10 -	Pesquisas teóricas.....	56
Quadro 11 -	Pesquisas de Campo.....	57
Quadro 12 -	Concepções sobre Gestão Escolar.....	58
Quadro 13 -	Estratégias de Gestão na Pandemia.....	61
Quadro 14 -	Estratégias de Gestão Escolar.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AM	Amazonas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior
CNBB	Conferências Nacional dos Bispos do Brasil
CNE	Conselho Nacional de Educação
COVID-19	CoronaVirus Disease
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DF	Distrito Federal
DIEC	Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
ES	Espírito Santo
ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
ET	Eixos Temáticos
FEEVALE	Federação dos Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo
FUCAPE	Faculdade de Educação Continuada
IDAAM	Instituto de Desenvolvimento da Amazônia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
OMS	Organização Mundial da Saúde
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
PUCRJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RJ	Rio de Janeiro
SARS-CoV-2	Vírus da Família do Coronavírus
SEMED	Secretaria de Educação Municipal
SP	São Paulo
UFES	Universidade do Espírito Santo
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNICARIOCA	Centro Universitário Carioca
UNILASALLE	Universidade La Salle
UNISINOS	Universidade de Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	15
2.1	Caracterização do estudo.....	15
2.1.1	<i>Escolha do Tema.....</i>	16
2.1.2	<i>Levantamento bibliográfico preliminar.....</i>	16
2.1.3	<i>Formulação do problema.....</i>	16
2.1.4	<i>Elaboração do plano provisório de assunto.....</i>	17
2.1.5	<i>Leitura do material.....</i>	17
2.1.6	<i>Fichamento.....</i>	17
2.1.7	<i>Organização lógica do assunto.....</i>	18
2.1.8	<i>Redação do texto.....</i>	18
2.2	A relevância, o problema, os objetivos da investigação.....	18
2.2.1	<i>Relevância pessoal-profissional.....</i>	19
2.2.3	<i>Relevância social.....</i>	27
2.2.4	<i>Problema e objetivos da investigação.....</i>	28
2.3	Constituição do corpus investigativo.....	29
2.4	Análise dos dados.....	31
3	GESTÃO ESCOLAR.....	35
3.1	Gestão escolar – Notas introdutórias.....	35
3.2	O papel gestor escolar no processo de gestão escolar.....	39
3.3	Desafios da gestão escolar democrática no contexto da pandemia.....	40
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
4.1	Eixo Temático 1 - Foco dos estudos.....	48
4.2	Eixo Temático 2 - Fundamentação Teórica.....	53
4.3	Eixo Temático 3 - Procedimentos Metodológicos.....	55
4.4.1	<i>Subeixo temático 1 - Pesquisas Teóricas.....</i>	55
4.4.2	<i>Subeixo temático 2 - Pesquisas de Campo.....</i>	56
4.5	Eixo Temático 4 - Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19..	57

4.6	Eixo Temático 5 - Desafios da Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19.....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, tem causado impactos em todos os segmentos sociais. “No Brasil, 81,9% dos alunos da Educação Básica deixaram de frequentar as instituições de ensino. São cerca de 39 milhões de pessoas” (Fundação Carlos Chagas, 2020, p.1).

No contexto da pandemia do COVID-19, para viabilizar as aulas, em âmbito da educação básica, amparados nos dispositivos relativos a esse nível educacional, os sistemas educativos, os gestores e os professores foram mobilizados a (re)criar estratégias de atendimento das crianças e adolescentes fora do ambiente escolar (Ramos; Sarmiento; Menegat, 2021).

No período pandêmico, para 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 (Bueno; Gama, 2023).

A gestão escolar que é responsável por organizar e traçar os caminhos que serão trilhados pela instituição em qualquer contexto, com a pandemia do COVID-19 gerou diferentes desafios à gestão escolar.

De acordo com Lück (2009), os dirigentes de escolas eficazes são líderes; estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e a comunidade local, seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento.

Nesse sentido, a presente pesquisa bibliográfica focaliza as contribuições da produção acadêmico-científica para a reflexão sobre os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia do COVID-19. Sendo assim, o estudo se insere na linha de pesquisa Gestão, Educação e Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle.

A relevância deste trabalho, ora proposto, tem como justificativas três

dimensões: a pessoal-profissional, a acadêmico-científica e a social, que serão explicitadas no capítulo atinente aos procedimentos metodológicos.

Diante do exposto, propõe-se como problema de investigação: Quais os desafios da gestão escolar, no contexto da pandemia COVID-19 entre os anos 2021 a 2023, segundo as dissertações e teses defendidas na área da Educação, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD?

Em decorrência de tal problema, o objetivo geral é: Analisar os desafios de gestão escolar, no contexto da pandemia COVID-19 entre os anos 2021 a 2023, segundo as dissertações e teses defendidas na área da Educação, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Tese da Capes e da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD.

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa se propõe a:

- a. Mapear, no Catálogo de Dissertações e Tese da CAPES e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD, defendidas na área da educação que tem como temática investigativa a gestão escolar, no contexto da pandemia do COVID-19, entre os anos de 2021 e 2023.
- b. Descrever as abordagens teóricas e metodológicas adotadas nas dissertações e teses que constituem o *corpus* investigativo.
- c. Identificar os desafios da gestão escolar, os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia do COVID-19 com base no exposto nas dissertações e teses.

O *corpus* investigativo está composto por 9 trabalhos (7 dissertações e 2 teses), defendidos em Programas de Pós-Graduação entre os anos de 2021 e 2023, situados no Brasil, localizados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD. Os dados serão analisados com base na Técnica de Análise de Conteúdo.

A partir do problema, dos objetivos e do *corpus* investigativo, a presente pesquisa está alicerçada nos pressupostos da revisão integrativa de literatura e nos entendimentos sobre gestão da educação, gestão escolar e desafios da gestão escolar, de autores como Lück (2004, 2006, 2009, 2011, 2013); Libâneo (2004, 2008), Paro (2002, 2016) e Santos (2005, 2015), expoentes da temática no Brasil.

Feitas tais considerações, esta pesquisa está organizada em três capítulos; no primeiro, introduz-se a temática investigativa.

No segundo, Procedimentos Metodológicos, caracteriza-se o estudo: explicitam-se as justificativas, que conferem relevância à pesquisa ora proposta; o problema e os objetivos; a constituição do *corpus* investigativo e a técnica para a análise dos dados.

No terceiro, A Gestão Escolar, tem-se como foco notas introdutórias sobre a gestão escolar, o papel do gestor escolar no processo de gestão escolar e os desafios da gestão escolar democrática no contexto da pandemia, contemplando também os olhares sobre a gestão escolar nesse contexto, presentes na literatura corrente, considerando-se especialmente as dissertações e teses publicadas sobre o tema. Por fim, as referências seguem listadas.

2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

No presente capítulo, caracteriza-se o estudo; explicitam-se as justificativas que conferem relevância à pesquisa ora proposta; apresentam-se o problema e os objetivos; especificam-se a constituição do *corpus* investigativo e a técnica para a análise dos dados.

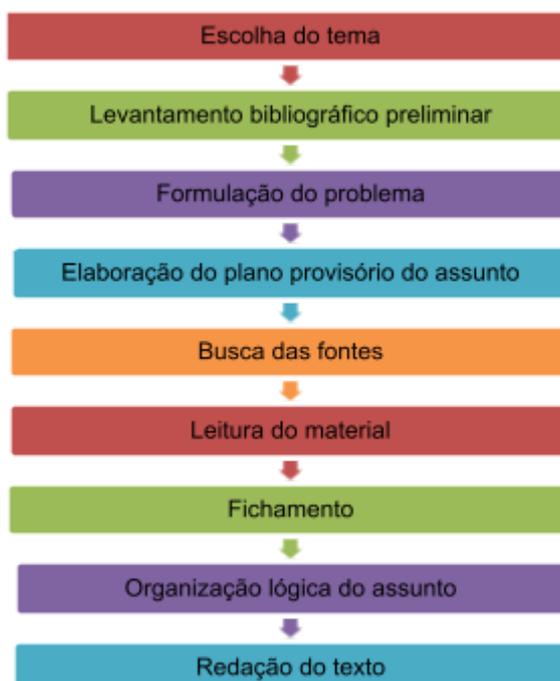
2.1 Caracterização do estudo

A pesquisa bibliográfica focaliza as contribuições da produção acadêmico-científica para a reflexão sobre a prática cotidiana do profissional responsável pela gestão escolar.

Segundo Gil (2019, p. 28): “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.”

A Figura 1 apresenta as etapas a serem observadas em uma pesquisa bibliográfica.

Figura 1 - Etapas da pesquisa bibliográfica



Fonte: Gil (2019, p. 42).

A fim de aprofundar a compreensão sobre a natureza e a condução da pesquisa bibliográfica, faz-se necessário apresentar, de forma sistematizada, as etapas que a compõem. Tais etapas orientam o percurso metodológico e asseguram a coerência entre os objetivos propostos e os procedimentos adotados. A seguir, detalham-se as características de cada uma delas, iniciando-se pela escolha do tema.

2.1.1 Escolha do Tema

A pesquisa bibliográfica deve iniciar-se pelo tema, que “é o assunto que desejamos provar ou desenvolver” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 120). É necessário que o pesquisador esteja atento à escolha desse tema e possa contar com as instruções do orientador, não esquecendo que a responsabilidade é sua. Para a definição do tema, é preciso clareza sobre o que se pretende pesquisar, partindo do pressuposto de estudos diversos, leituras e reflexões que o levem à conclusão do tema adequado.

2.1.2 Levantamento bibliográfico preliminar

Após a escolha do tema, o qual constitui um processo complexo e “tem a finalidade de proporcionar a familiaridade [...] com a área de estudo na qual está interessado, bem como sua delimitação” (Gil, 2002, p. 61), o pesquisador deve efetuar um levantamento bibliográfico preliminar que o auxilie em seus estudos, e que, dessa forma, seja possível a elaboração do problema.

Para tanto, deve-se levar em consideração os conhecimentos que o cientista possui, a escolha do material a ser explorado e o esclarecimento de conceitos importantes que envolvem o tema da pesquisa.

2.1.3 Formulação do problema

A etapa da formulação do problema, que “esclarece a dificuldade específica com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver por intermédio da pesquisa” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 121), exige que se façam perguntas norteadoras que levem em consideração o interesse do tema, sua relevância, sua qualificação, dentre outros fatores que auxiliem essa formulação.

2.1.4 Elaboração do plano provisório de assunto

O plano provisório de estudos “consiste na organização sistemática das diversas partes que compõem o objeto de estudo” (Gil, 2002, p. 63). No processo de organização da pesquisa bibliográfica, essa etapa torna-se um fator pontual, pois consiste em estruturar todo o trabalho a ser desenvolvido. Esta etapa é a base para a construção dessa pesquisa de forma mais detalhada, na qual podem conter itens, subitens, dentre outras formas de organização, conforme a redação da pesquisa.

2.1.5 Leitura do material

A sistematização dos procedimentos de leitura das fontes levantadas deve ser levada em consideração, pois permitirá que se aprenda os conteúdos abordados, além de possibilitar determinado aprofundamento dos estudos da pesquisa em questão (Gil, 2002).

Conforme Gil (2002), podem-se citar os seguintes tipos de leitura nessa etapa:

- a) leitura exploratória, cuja função é identificar elementos que subsidiem a pesquisa;
- b) leitura seletiva, que deve ter como base os objetivos da pesquisa, para que seja utilizado o material de interesse da pesquisa;
- c) leitura analítica, realizada após a seleção de textos de forma integral, que sintetizem as informações por meio de ideias-chave;
- d) leitura interpretativa, com base em análises de dados mais amplos, fazendo ligações significativas na investigação.

2.1.6 Fichamento

O fichamento é um elemento importante na pesquisa bibliográfica, porquanto permitirá a retenção das informações de caráter crucial para o trabalho científico. Deve ser realizado de forma a evitar o plágio (Gil, 2002).

Nessa etapa, segundo Gil (2002), será necessária a confecção de fichas, com informações que ajudem a organizar os estudos elaborados. Essas fichas podem ser divididas em: fichas bibliográficas, para anotar as referências bibliográficas, e fichas de apontamento, para registrar as ideias do pesquisador.

2.1.7 Organização lógica do assunto

Essa etapa permite organizar todas as informações e ideias pesquisadas e elaboradas, constituindo fator importante para o desenvolvimento da pesquisa. Por conseguinte, é necessário ter como fonte norteadora os objetivos propostos na pesquisa científica (Gil, 2002).

2.1.8 Redação do texto

Nessa etapa, deve-se realizar a escrita do relatório, a qual, em sua organização, depende do caráter de escrita do pesquisador para a estruturação de todo o corpo do trabalho (Gil, 2002). Apresentados os procedimentos e aportes teóricos e metodológicos da pesquisa proposta por meio desta dissertação, seguiremos com o tópico que trata da relevância desse estudo.

Tendo presente a caracterização do estudo em evidência, na próxima seção apresentam-se a relevância, o problema e os objetivos da investigação.

2.2 A relevância, o problema, os objetivos da investigação

A busca por uma sociedade mais justa, com o direito a uma boa educação e a uma boa qualidade de vida, acessível a todos, tem levado muitos pesquisadores no campo das ciências sociais a se debruçarem sobre estudos que busquem entender determinadas problemáticas sociais e levar à reflexão outros pesquisadores e profissionais atuantes nas áreas das próprias pesquisas.

Para assegurar a relevância da problemática investigativa, em termos científicos, o pesquisador deve “consultar as bases de dados e identificar pesquisas relacionadas ao que se pretende investigar, sendo este o primeiro passo para demonstrar a relevância científica da pesquisa” (Santos; Kienen; Castiñeira, 2015, p. 40).

Santos, Kienen e Castiñeira (2015, p. 41) continuam explicando que “uma pesquisa científica é sempre um empreendimento social, à medida que só é possível produzir conhecimento novo com base no conhecimento produzido a partir de outras pesquisas”.

Um problema é considerado relevante quando,

[...] à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos. Para se assegurar disso, o pesquisador necessita fazer um levantamento

bibliográfico da área, entrando em contato com as pesquisas já realizadas, verificando quais os problemas que não foram pesquisados, quais os que não o foram adequadamente e quais os que vêm recebendo respostas contraditórias (Gil, 2019, p. 41).

Portanto, quando se propõe a realizar uma investigação, Gil (2019) aponta a necessidade de o pesquisador ter conhecimento sobre os estudos que já foram realizados acerca da temática em tela.

Esse levantamento salientado por Gil (2019) contribui, também, para que o pesquisador tenha conhecimento acerca das “discussões teórico-metodológicas travadas na área”, aspecto evidenciado por Alvez-Mazzotti (2001, p. 41).

Na sequência, dedicamo-nos a evidenciar a relevância do estudo, considerando três dimensões: a relevância pessoal-profissional, a relevância científico-acadêmica e a relevância social.

2.2.1 Relevância pessoal-profissional

A relevância pessoal-profissional tem como motivação da pesquisadora a busca pelo aprofundamento do conhecimento e aprendizado da pesquisa. Em fevereiro do ano 2000, ingressei na Faculdade Martha Falcão, no curso de Pedagogia. A faculdade, na época, foi uma das pioneiras a oferecer o curso na cidade de Manaus.

Com os estudos vieram as teorias e muitos conhecimentos novos para agregar e mudar a forma de pensar e de viver da acadêmica. Diria que isso foi um dos primeiros impactos e o mais relevante ao ingressar numa instituição de nível superior. Em 2006, voltei aos estudos acadêmicos para cursar a segunda graduação no curso de Administração na Faculdade Salesiana Dom Bosco. Tive novos desafios, conhecimentos, outras formas de pensar, mas já não era tão novidade assim, pois já havia ganhado experiência na primeira graduação. Um dos grandes desafios desse curso foi pensar nas estratégias de negócios, empreendedorismo e inovação dos produtos e serviços.

Em 2007, participei como instrutora do curso de auxiliar administrativo no projeto de cursos profissionalizantes do governo federal voltado para a comunidade carente da cidade.

Nos anos de 2009 a 2013, trabalhei no setor de Recursos Humanos em empresas multinacionais no Polo Industrial de Manaus, como analista de recursos

humanos. Depois desse período laboral, onde desempenhei atividades voltadas para a área da administração, retornei a trabalhar na área da educação.

Nos anos de 2014 a 2018, passei no processo seletivo da Prefeitura Municipal de Manaus para atuar como professora do ensino fundamental. Nesse período, atuei também no projeto educacional do Instituto Ayrton Senna.

Em 2016, senti a necessidade de aprender mais e me qualificar com novos conhecimentos para garantir melhores oportunidades no mercado de trabalho. Iniciei o curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Coaching, pela Pós-Graduação IDAAM – Instituto de Desenvolvimento da Amazônia.

Em 2019, fui aprovada no concurso público para Professor de Ensino Fundamental e Educação Infantil pela Prefeitura de Manaus e, assim, continuei exercendo as minhas atividades como professora na sala de aula até que, em dezembro de 2022, recebi um convite para trabalhar na Sede Distrital da SEMED - Secretaria Municipal de Educação, onde estou até o presente momento. Exerço a função de Assessor Técnico da Gerência Administrativa, o que me permite ter uma visão mais ampla do processo educacional macro e um acesso mais próximo aos diretores e pastas que fazem parte dos direcionamentos sistêmicos solicitados pela secretaria das escolas. Diante do exposto, percebi a necessidade de realizar um estudo voltado para os desafios da gestão escolar na pandemia. A pandemia foi um período marcante de grandes mudanças na área da educação.

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos.

Uma semana depois, em 7 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado um novo tipo de coronavírus. Os coronavírus estão por toda parte. Eles são a segunda principal causa de resfriado comum (após o rinovírus) e, até as últimas décadas, raramente causavam doenças mais graves em humanos do que o resfriado comum.

A pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, tem causado impactos em todos os segmentos sociais. “No Brasil, 81,9% dos alunos da Educação Básica deixaram de frequentar as instituições de ensino. São cerca de 39 milhões de pessoas” (Fundação Carlos Chagas, 2020, p.1).

Em 11 de março de 2020, a OMS declarou que o surto do novo coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Essa decisão buscou aprimorar a coordenação, a cooperação e a solidariedade global para interromper a propagação do vírus. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade. Essa designação reconhece que, no momento, existiram e ainda existem casos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo.

Com esse cenário pandêmico, tudo se transformou, e muitas incertezas surgiram por não se saber exatamente como se proteger diante desse vírus. Uma das primeiras medidas tomadas pela Secretaria de Educação do município de Manaus, após declarar o estado de emergência na saúde pública, foi paralisar as aulas presenciais e mandar crianças, professores e todos os profissionais da escola para casa, com o intuito de preservar a vida.

No tocante à relevância acadêmico-científica, Gil (2019) afirma que o pesquisador necessita realizar um levantamento da literatura pertinente, consultando pesquisas já realizadas, verificando quais problemas não foram investigados, quais não foram adequadamente abordados e quais vêm recebendo respostas contraditórias. Esse levantamento, conforme destacado por Gil (2019), também contribui para que o pesquisador tenha conhecimento das discussões teórico-metodológicas desenvolvidas no campo da educação, aspecto igualmente evidenciado por Alvez-Mazzotti (2001).

Portanto, ao justificar a relevância acadêmico-científica desta pesquisa, assim como a sua originalidade e ineditismo, procedemos ao mapeamento de dissertações e teses em Programas de Pós-Graduação oferecidos no Brasil, acessados por meio do Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹ e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)², utilizando o descritor: "Gestão Escolar Pandemia".

A partir do mapeamento realizado, com o descritor "Gestão Escolar Pandemia", entre 2021 e 2024, foram identificados quatro registros no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES).

Com base nesses pressupostos, foi realizado um levantamento de dissertações e teses disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no mês de julho de 2024. Em ambas as plataformas de busca de dissertações e teses, com o descritor "Gestão Escolar Pandemia", foram identificados 24 registros devido ao fato de o operador de busca considerar a existência dos termos em qualquer parte do trabalho, conforme os objetivos da pesquisa.

Dessa forma, procedeu-se à leitura de todos os títulos e, em situações de dúvida, recorreu-se à leitura dos resumos para fins de inclusão ou exclusão. Após esse refinamento, permaneceu o conjunto de 9 pesquisas relacionadas ao descritor supracitado, no período entre os anos de 2021 e 2023, sendo sete (7) pesquisas em nível de mestrado — das quais quatro (4) são de mestrado acadêmico (M) e três (3) de mestrado profissional (MP) — e duas (2) teses de doutorado.

No Banco de Teses e Dissertações da CAPES, com o descritor "Gestão Escolar Pandemia", foram encontrados quatro trabalhos, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Seleção de dissertações sobre Gestão Escolar na Pandemia.

AUTOR (A)	TÍTULO	INSTITUIÇÃO / CURSO	ANO	NÍVEL
NOVAES, Maria Angelica Sodre Magalhaes	Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense.	Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação Centro Universitário Carioca	2021	MP
SILVA, Francisco Alexandre da	Representações sociais de gestores escolares perante os desafios no ensino remoto.	Mestrado em Educação Universidade Ibirapuera	2022	M
LAMARCA, Tatiane Christine Real.	Direito à educação em tempos de pandemia: o papel das gestoras no município de Diadema.	Mestrado Profissional em Docência e Gestão Educacional Universidade Municipal de São Caetano do Sul	2022	MP
BRAVIM, Fatima Patricia Pereira do Rosario	Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem.	Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração Fucape Pesquisa e Ensino S/A.	2023	M

Fonte: Banco de dados de dissertações e teses da CAPES (2024).

No Banco de Teses e Dissertações da CAPES, com o descritor "Gestão Escolar Pandemia", foram encontrados quatro trabalhos, dos quais destacamos a revisão bibliográfica dos pesquisadores: Novais (2021), Silva (2022), Lamarca (2022) e Bravim (2023).

Na dissertação intitulada *Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense*, Novaes (2021) discute os aspectos inerentes à gestão escolar e suas competências, tendo como elemento norteador a Lei de Diretrizes e Bases da Educação. O objetivo é identificar as competências e características comportamentais predominantes dos gestores escolares participantes da pesquisa e suas relações com a prática gestora.

Novaes (2021) propõe instrumentos digitais para identificar as características comportamentais predominantes associadas à prática gestora, utilizando o instrumento DISC, além das competências gestoras e dos estilos de gestão de conflitos. A pesquisa apresenta, por meio de um instrumento educacional profissional digital, alternativas para o melhor desempenho das funções de gestão escolar.

Silva (2022), em sua pesquisa de mestrado em Educação pela Universidade Ibirapuera, foca nas representações sociais de gestores escolares frente aos desafios do ensino remoto. O objetivo principal foi compreender as representações sociais dos gestores escolares de instituições públicas de ensino sobre o Ensino Remoto. Além disso, a pesquisa visou caracterizar o perfil dos gestores, especialmente em relação às suas formações iniciais e continuadas; identificar e analisar as representações deste público sobre o gestor escolar; examinar as dificuldades e estratégias utilizadas pelos gestores durante o Ensino Remoto e, por fim, relacionar as representações sociais desses gestores com suas variáveis sociodemográficas.

Nos achados da pesquisa, Silva (2022) apresentou reflexões sobre as formações iniciais e continuadas do gestor escolar, propondo que tais formações promovam reflexões que contribuam para a construção e reconstrução de Projetos Políticos Pedagógicos. Esses projetos devem viabilizar a integração de um ensino remoto baseado em boas práticas, voltadas para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Considerou também que o período de pandemia impôs grandes desafios aos gestores escolares.

Lamarca (2022) dedicou-se a analisar as estratégias e ações adotadas pelos gestores escolares da rede municipal de educação de Diadema (SP) para mitigar as desigualdades educacionais agravadas no contexto da pandemia de COVID-19. Essa análise representa uma percepção fundamental a ser discutida, considerando que o período pandêmico, completamente atípico na rotina escolar, desafiou a gestão escolar em sua função essencial de garantir o desenvolvimento das atividades escolares.

Bravim (2023) procurou identificar os fatores que aprimoram a gestão dos diretores das escolas públicas de educação básica. A pesquisa, cujo foco foi o aprimoramento da gestão escolar como uma possibilidade para minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem, evidenciou a importância de diversos fatores, como a cultura organizacional de cooperação, a resiliência do gestor escolar, a motivação e pluralidade, a formação profissional e sua aplicabilidade, a coordenação interna e a abertura, a infraestrutura tecnológica, a análise de contexto e a colaboração, como elementos essenciais no aprimoramento da gestão escolar.

No Banco de Teses e Dissertações da CAPES, com o descritor "Gestão Escolar Pandemia", foram encontrados quatro trabalhos, apresentados no Quadro 2. Nesta pesquisa de Mestrado, a coleta de dados realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando o descritor "Gestão Escolar Pandemia" e selecionando trabalhos publicados entre 2021 e 2023, resultou na identificação de cinco trabalhos, os quais estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Seleção de dissertações sobre Gestão Escolar na Pandemia, na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD

continua

AUTOR (A)	TÍTULO	CURSO / INSTITUIÇÃO	ANO	NÍVEL
FURLAN, Fernanda	Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Organizacional Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/RS	2022	M
OLIVEIRA, Rosane Alves Preto de	Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais	Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo/RS	2022	D

conclusão

LIMA, Natalia Pereira	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Programa de Pós-Graduação em Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ), Rio de Janeiro/RJ	2022	D
POPPE, Ana Beatriz Gorgen	Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19.	Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade La Salle, Canoas/RS.	2021	M
CARMO, Rosangela Gabry do	Volta às aulas no contexto da pandemia de COVID-19: participação do conselho de escola no fortalecimento da gestão democrática.	Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação Universidade do Espírito Santo, Vitória/ES.	2023	MP

Fonte: Banco de dados da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD (2024).

A revisão bibliográfica realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) sobre o tema “Gestão Escolar Pandemia” revelou os trabalhos conforme detalhado no Quadro 2. A seguir, apresentamos os principais argumentos dos pesquisadores Furlan (2022), Oliveira (2022), Lima (2022), Poppe (2021) e Carmo (2023).

Furlan (2022), na dissertação intitulada Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar, teve como objeto de pesquisa a gestão escolar, com foco nos gestores que atuam na equipe diretiva de uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Santa Maria/RS.

Neste estudo, Furlan (2022) apresenta as estratégias de planejamento adotadas pela equipe diretiva ao longo da pandemia da COVID-19, as quais impactaram positivamente as dimensões da escola envolvida na pesquisa. Em relação à dimensão pedagógica, a coordenação pedagógica aproximou-se mais do planejamento docente, além de intensificar o acompanhamento dos alunos e de suas famílias. No que se refere à dimensão dos recursos materiais/financeiros, observou-se que o redirecionamento adequado dos recursos frente à nova conjuntura escolar durante a pandemia contribuiu para a segurança sanitária na escola e para o alcance dos objetivos pedagógicos junto à comunidade escolar.

A tese de Oliveira (2022), intitulada Gestão Escolar e Desigualdades Sociais e Educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas

municipais, desenvolve a temática da gestão escolar e das desigualdades na educação básica, com um olhar atento tanto aos contextos nos quais as escolas estão inseridas quanto à crise sanitária global provocada pela COVID-19.

Entre os principais achados da pesquisa de Oliveira (2022), destaca-se a compreensão de que a escola é cada vez mais necessária na sociedade, mas que as desigualdades socioeconômicas se sobrepõem às desigualdades escolares, promovendo e intensificando as não aprendizagens, as dificuldades de acesso, o acesso precário e o abandono escolar, especialmente em contextos de agravamento das desigualdades.

O estudo de Lima (2022) apresenta o campo temático da gestão escolar, tendo como foco de sua investigação a atuação da liderança escolar, representada na maioria das vezes, pelo (a) diretor(a), no contexto da pandemia do COVID-19.

A pesquisa indica uma escola dependente das orientações da secretaria e uma liderança focada nas questões mais administrativas. Pode-se perceber que, se de um lado os diretores desenvolvem diferentes ações e mobilizam recursos diversos conforme sua experiência, formação e conhecimento, de outro, a falta de formação e de apoio do órgão central se constitui em um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança. (Lima, 2022).

Poppe (2021) em sua pesquisa abordou os impactos da pandemia na gestão escolar das Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La Salle Brasil-Chile, situadas no Rio Grande do Sul, a partir do relato dos gestores destas escolas. Destacou os principais impactos a) a observação criteriosa dos dispositivos relativos à pandemia, pelos gestores, visando a garantia dos dias letivos e a qualidade educacional; b) o esforço dos gestores, em desenvolver estratégias que viabilizassem, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares e a mediação docente; c) a ressignificação pedagógica, tendo em vista a urgência a adaptação às demandas da adoção do ensino remoto; d) a importância das tecnologias digitais e das plataformas nos processos de ensino e aprendizagem; e) a necessidade de reestruturação do modelo de gestão administrativa e pedagógica; e f) a importância da formação continuada dos gestores em diferentes áreas da gestão.

Carmo (2023) em sua pesquisa compreender o processo de participação e atuação e participação dos segmentos do Conselho de Escola, em uma escola municipal de ensino fundamental (EMEF) da rede pública de ensino de Vitória/ES,

no retorno às aulas e período de isolamento social, imposto pelos efeitos da pandemia de COVID-19. Ao concluir a pesquisa, numa perspectiva de gestão democrática, destacou a importância do conselho escolar atuante durante a pandemia, tomando deliberações que amenizaram os problemas causados por aquele contexto, se afirmando como um espaço de avaliação, proposições, discussões e deliberações.

Por fim, a relevância acadêmico-científica caminha em direção ao ato de construir-se e ser construído pelos outros, pela própria Educação e a gestão escolar, entendida de forma ampla, em situações que ocorrem no espaço escolar e na sociedade (Charlot, 2005).

2.2.3 Relevância social

A partir das justificativas pessoal-profissional e acadêmico-científica, torna-se imprescindível que, ao propor uma investigação, o pesquisador considere a relevância social do estudo realizado.

Para que uma pesquisa seja considerada importante, é necessário que ela produza implicações, tanto diretas quanto indiretas, para a sociedade na qual está inserida. A pesquisa científica, para ser relevante e pertinente, não pode ser significativa apenas para quem a realiza ou para a comunidade acadêmica, mas também para aqueles que, direta ou indiretamente, se beneficiarão desse conhecimento: a sociedade. Como afirmam Santos, Kienen e Castiñeira (2015), a relevância social é um dos pilares para a construção de uma pesquisa verdadeiramente impactante.

Dentro dessa lógica, Gil (2019, p. 35) questiona os pesquisadores: “Qual a relevância do estudo para determinada sociedade? Quais as consequências sociais do estudo?”. Quando articuladas as relevâncias pessoal-profissional e acadêmico-científica, a investigação proposta justifica-se socialmente por apresentar os desafios da gestão escolar no contexto pandêmico da COVID-19.

Um aspecto fundamental para uma ação gestora qualificada no contexto da pandemia são as representações sociais de gestores escolares diante dos desafios do ensino remoto, bem como a busca constante por conhecimentos e técnicas que viabilizem a atuação eficaz e a tomada de decisões.

Socialmente, destaca-se, na ação gestora, a importância da cultura organizacional de cooperação, da resiliência do gestor escolar, da motivação e pluralidade, da formação profissional e da aplicabilidade, da coordenação interna e da abertura, da infraestrutura tecnológica, além da análise de contexto e da colaboração, como fatores essenciais no exercício da gestão escolar.

Lück (2009) ressalta a importância da adoção de procedimentos e ferramentas que auxiliem no planejamento, execução, monitoramento e avaliação de metas e indicadores de resultados. Pensar a escola para daqui a uma década é imaginar os caminhos e as possibilidades para conduzi-la até lá. Para construir essa escola do futuro a partir do contexto da pandemia, é necessário criar espaços nos quais seja possível repensar a escola que se tem hoje, de modo que ela se torne renovada em seus processos pedagógicos e administrativos, e, prioritariamente, na gestão desses processos, em um ambiente de aprendizagem contínua.

2.2.4 Problema e objetivos da investigação

O problema de investigação "é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de algo de real importância, para o qual se deve encontrar uma solução" (Marconi; Lakatos, 2003, p.159).

Toda pesquisa tem início a partir de algum tipo de problema, e, por isso, é relevante esclarecer o significado deste termo. Uma aceção bastante comum associa o problema à questão que gera hesitação ou perplexidade, por ser difícil de explicar ou resolver. Outra interpretação do termo é a de algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento às pessoas. No entanto, na aceção científica, problema é qualquer questão não resolvida e que se configura como objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento (Gil, 2019).

A presente pesquisa tem como problema de investigação: Quais os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, entre os anos de 2021 a 2023, conforme abordado nas dissertações e teses defendidas na área da Educação, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)?

Quanto aos objetivos de uma investigação, Santos, Kienen e Castiñeira (2015, p. 39) explicam que eles "estão diretamente relacionados aos fins teóricos e

práticos que se propõem a alcançar com a pesquisa [...], consistem na elaboração de alvos a serem alcançados com o término da pesquisa."

A partir do problema de investigação, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, entre os anos de 2021 a 2023, com base nas dissertações e teses defendidas na área da Educação, disponíveis no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa se propõe a:

- a) Mapear, no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), as dissertações e teses defendidas na área da Educação, que têm como temática investigativa a gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, entre os anos de 2021 e 2023.
- b) Descrever as abordagens teóricas e metodológicas adotadas nas dissertações e teses que constituem o *corpus* investigativo.
- c) Identificar os desafios da gestão escolar, especificamente no contexto da pandemia de COVID-19, com base nas dissertações e teses analisadas.

A seguir, apresentamos o *corpus* investigativo, composto pelas dissertações e teses disponíveis nos catálogos da CAPES e da BDTD, entre 2021 e 2023, que abordam a gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19.

2.3 Constituição do *corpus* investigativo

Definido o problema e os objetivos, cabe-nos agora indicar as "fontes capazes de fortalecer as respostas adequadas à solução do problema proposto" (Gil, 2002, p. 64), ou seja, nosso *corpus* investigativo. Para Bardin (2011, p. 126-127), "O *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. A sua constituição implica, muitas vezes, escolhas, seleções e regras". A escolha da análise da produção acadêmico-científica entre 2021 e 2023, considerando-se o tempo mínimo para a defesa de dissertações e teses, se dá pelo fato de que a pandemia ocorreu entre os anos de 2020 e 2023. Estipulou-se, então, o ano de 2021 como ponto de referência.

Nesse estudo, o *corpus* investigativo, apresentado no Quadro 3, é composto por nove trabalhos (sete dissertações, sendo quatro de mestrado acadêmico e três

de mestrado profissional, e duas teses de doutorado) defendidos entre os anos de 2021 e 2023, em Programas de Pós-graduação situados no Brasil, localizados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD.

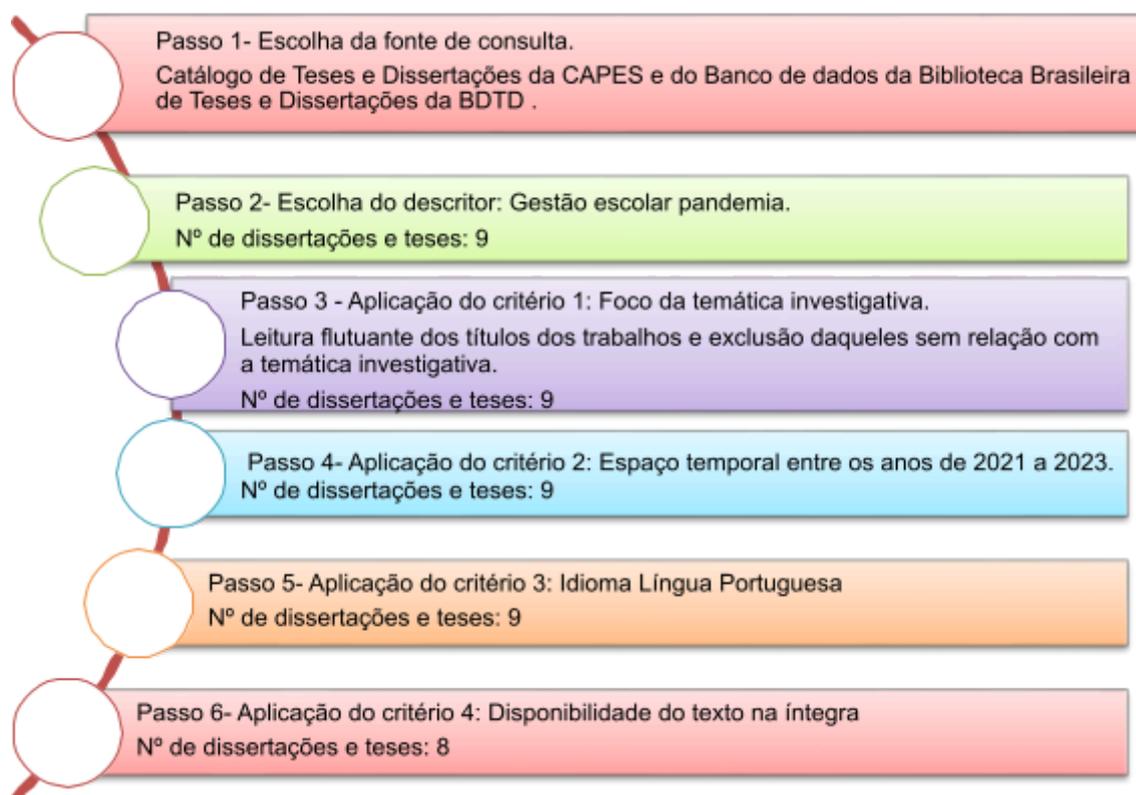
Quadro 3 - Dissertações que compõem o *corpus* investigativo

AUTOR / ANO	TÍTULO	ÁREA / INSTITUIÇÃO	NÍVEL
BRAVIM (2023)	Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem.	Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração Fucape Pesquisa e Ensino S/A. Vitória/ES	MP
CARMO (2023)	Volta às aulas no contexto da pandemia de COVID-19: participação do conselho de escola no fortalecimento da gestão democrática.	Mestrado Profissional em Educação Universidade do Espírito Santo, Vitória/ES	MP
FURLAN (2022)	Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID - 19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar.	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Organizacional Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Santa Maria/RS	M
LAMARCA (2022)	Direito à educação em tempos de pandemia: o papel das gestoras no município de Diadema.	Mestrado Profissional em Docência e Gestão Educacional Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul/SP	MP
LIMA (2022)	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão.	Doutorado em Educação Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ), Rio de Janeiro/RS	D
NOVAES (2021)	Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense.	Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação Centro Universitário Carioca, Rio de Janeiro/RJ	MP
OLIVEIRA (2022)	Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais.	Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo/RS	D
POPPE (2021)	Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19.	Mestrado em Educação Universidade La Salle, Canoas/RS	M
SILVA (2022)	Representações sociais de gestores escolares perante os desafios no ensino remoto.	Mestrado em Educação Universidade Ibirapuera, São Paulo/SP	M

Fonte: Elaborado a partir da consulta realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD (2024).

Para o mapeamento das dissertações produzidas, consultou-se o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A Figura 2 ilustra o caminho percorrido e os critérios para a seleção das dissertações.

Figura 2 - Caminho percorrido e os critérios para a seleção das dissertações



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

A constituição do *corpus* investigativo permitiu reunir um conjunto significativo de dissertações e teses que abordam a temática da gestão escolar no contexto da pandemia da COVID-19, possibilitando a identificação de abordagens teóricas, metodológicas e dos principais desafios enfrentados pelos gestores educacionais. A fim de aprofundar a compreensão dessas produções acadêmicas, no próximo item detalharemos o procedimento adotado para a análise do material selecionado, com base na Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011).

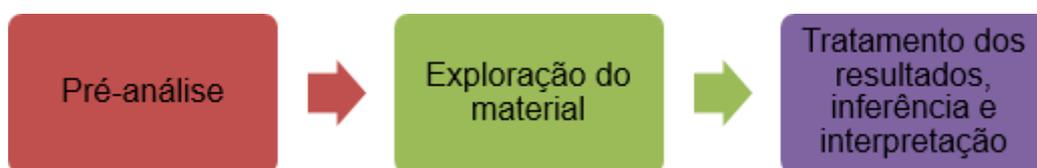
2.4 Análise dos dados

Para a análise das temáticas extraídas do material selecionado, utilizaremos a Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), que apresenta a

análise de conteúdo na perspectiva de pesquisa científica, concreta e operacional.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo, enquanto método, constitui-se em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para a aplicabilidade coerente do método, de acordo com os pressupostos para a interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos ou fases, conforme apresenta a Figura 3.

Figura 3 - Fases da Técnica Análise de Conteúdo.



Fonte: elaborado a partir de Bardin (2011).

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Ela é caracterizada por uma fase de intuições, mas tem a intencionalidade de tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, em um plano de análise (Bardin, 2011, p. 125).

Logo, a pré-análise objetiva sistematizar os conteúdos para que o pesquisador possa conduzir as operações sucessivas de análise. Dessa forma, em um plano inicial, a missão desta primeira fase, no caso do estudo em tela, é, além da escolha e da leitura flutuante dos documentos, das informações contidas nas respostas dos questionários e dos conteúdos presentes nos memoriais descritivos a serem submetidos à análise, também a formulação de hipóteses para a elaboração de indicadores para a interpretação final.

Nesta fase, Bardin (2011) indica a observação das seguintes regras:

- A. **Regra da exaustividade:** uma vez definido o campo do *corpus*, é preciso ter em conta todos os elementos desse *corpus*. Em outras palavras, não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos, por esta ou aquela razão, pela qual não possa ser justificável no plano do rigor.
- B. **Regra da representatividade:** dá-se pela análise e pode efetuar-se numa

amostra, desde que o material a isso se preste. A amostragem deve ser rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial.

C. **Regra da homogeneidade:** os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecendo a critérios precisos de escolha e não apresentando demasiada singularidade fora desses critérios.

D. **Regra de pertinência:** os documentos que são retidos passam por um processo de adequação enquanto fonte de informação, tornando-os ao modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

Após ter definido o *corpus* investigativo, procedemos à seleção da unidade de registro que, nas palavras de Bardin (2011), “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial” (Bardin, 2011, p. 134).

Optamos por utilizar o tema como unidade de registro, sendo essa unidade a mais adequada para pesquisas qualitativas. A Figura 4 apresenta os eixos temáticos que definimos a priori, tendo por base o problema e os objetivos do estudo em análise.

Figura 4 - Eixos temáticos



Fonte: autoria própria, 2024

O Quadro 4 descreve o foco de cada um dos eixos temáticos apresentados na Figura 4.

Quadro 4 - Foco analítico de cada eixo temático definido a priori

EIXO TEMÁTICO	FOCO ANALÍTICO	
ET1 Foco do estudo	Identificação da temática de investigação de cada uma das dissertações e ou teses.	
ET2 Fundamentação Teórica	Identificação dos principais autores relativos à Gestão Escolar que fundamentam o estudo desenvolvido pelos autores de cada uma das dissertações e ou teses.	
ET3 Procedimentos Metodológicos	Identificação da tipologia de estudo adotada em cada dissertação ou tese, descrevendo as dimensões constituintes dos procedimentos metodológicos de cada um desses estudos). Esse eixo temático será subdividido em dois subeixos:	Subeixo temático 1: Pesquisas Teóricas
		Subeixo temático 2: Pesquisas de Campo
ET4 Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19	Descrição e análise da gestão escolar no contexto da pandemia do COVID-19 adotadas pelos autores das dissertações e teses.	
ET5 Desafios da Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19	Descrição e análise desafios da Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19 apontados pelos autores das dissertações e teses.	

Fonte: autoria própria, 2024.

A fase da exploração do material "consiste essencialmente de operações de codificação" (Bardin, 2011, p. 131). Há um aprofundamento da leitura dos documentos em relação ao realizado na fase anterior. Nesse aprofundamento, os conteúdos são organizados em eixos temáticos.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, o pesquisador realiza uma incursão nos conteúdos presentes nos documentos do *corpus* investigativo, realizando a análise e interpretação dos mesmos. Essa fase será apresentada, por ocasião da defesa da dissertação, no capítulo que será acrescentado.

Tendo apresentado os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo, no próximo capítulo, abordaremos a Gestão Escolar.

3 GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo, fundamentamos teoricamente a gestão escolar, alicerçados em teóricos cuidadosamente selecionados que versam sobre a temática investigativa.

No decorrer da presente pesquisa, optamos pela expressão gestão escolar, que se localiza na esfera micro e que difere da gestão educacional, que, por sua vez, se situa na esfera macro. Porém, ambas se articulam mutuamente, dado que a primeira se justifica a partir da segunda. Em outras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade: promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos (Sarmiento; Menegat, 2020).

3.1 Gestão escolar – Notas introdutórias

Ao optarmos pela expressão gestão escolar, nos leva a compreender as concepções enraizadas na gestão da educação. Faz-se necessário retomar a compreensão do termo gestão, pois, em muitos momentos, este era utilizado com o mesmo sentido de administração escolar, embora sejam termos que diferem a partir da prática e da construção política (Menegat; Ramos, 2023).

O termo gestão é derivado do latim 'gestio', que significa ação de dirigir; portanto, não perde a essência também estabelecida para administração (Grosso, 2006). Para Cury (2007), a palavra gestão provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. O termo gestão tem sua raiz etimológica em 'ger', que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer; desta mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, germen.

A gestão educacional não se dá em condições históricas determinadas, expressando as contradições sociais e a correlação de forças existentes na sociedade, podendo contribuir tanto para a conservação quanto para a transformação social. Desta forma, embora o termo gestão seja o mesmo, assume diferentes significados, dependendo do projeto político defendido pelo grupo que o utiliza. Dentre as concepções adotadas no âmbito da educação, destaca-se o modelo de gestão democrática como princípio legalmente instituído no art. 206 da

Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), reafirmando esse princípio e remetendo à legislação dos sistemas de ensino boa parte da regulamentação. Para o Ministério da Educação.

A gestão escolar: Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (Brasil, 2004, p. 24).

Vieira (2007) sinaliza que a gestão escolar refere-se à esfera de domínio dos estabelecimentos de ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 (Brasil, 2006) foi a primeira das leis de educação a dedicar atenção especial à gestão escolar, atribuindo a ela responsabilidades frente às unidades de ensino, assinalando um momento em que a escola passa a ser caracterizada como um novo foco da política educacional.

O artigo 14 da LDB (Brasil, 1996) define como princípios da gestão democrática a participação dos profissionais da educação na elaboração dos projetos pedagógicos da escola; a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes; progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira às unidades escolares de educação, emergindo a gestão escolar. De acordo com Lück (2009, p. 23):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Lück, 2009, p.23).

De maneira complementar, os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2008) destacam a complexidade que envolve a implementação de políticas educacionais nas escolas.

De um lado, as políticas educacionais e as diretrizes organizacionais e curriculares são portadoras de intencionalidades, ideias, valores, atitudes e práticas que vão influenciar as escolas e seus profissionais na configuração das práticas formativas dos alunos, determinando um tipo de sujeito a ser educado. De outro, os profissionais das escolas podem aderir ou resistir a tais políticas e diretrizes do sistema escolar, ou então dialogar com elas e formular, coletivamente, práticas formativas e inovadoras em razão de outro tipo de sujeito a ser educado. Em um caso e em outro, devem-se conhecer e analisar as formas pelas quais se inter-relacionam as políticas educacionais, a organização e gestão das

escolas e as práticas pedagógicas na sala de aula. (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2008, p. 31-32).

Em consonância, Santos (2005) enfatiza que a organização de uma escola envolve a interação de um número significativo de sujeitos com diferentes perspectivas sobre o processo educativo.

A complexidade da organização escolar decorre do corpo que a constitui, formado por docentes, alunos, gestores, avaliadores, os quais possuem diferentes formas de pensar e conceber o processo educativo. Considerando-se a escola como um todo, formada por recursos humanos, físicos e financeiros, torna-se complexo harmonizar opiniões sobre a forma de gerir essas muitas pessoas nessas diferentes esferas. Contudo, é somente por intermédio da gestão que se torna viável estabelecer estruturas horizontais onde todos esses atores possam constituir um grupo autêntico (Santos, 2005, p.152).

A construção de uma escola democrática, conforme apontado por Lück (2009), passa pela criação de um ambiente de participação ativa, onde todos os envolvidos têm não apenas o direito, mas também a responsabilidade de contribuir para a melhoria da educação.

[...] é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos. A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum (Lück, 2009, p.69-70).

De forma mais ampla, Lück (2006) nos lembra que a gestão educacional, ao se conectar com a gestão escolar, não se limita a diretrizes macroestruturais, mas se articula diretamente com as práticas cotidianas das escolas.

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (Lück, 2006, p.25).

Conforme referido, a gestão escolar está articulada a gestão educacional e vice-versa. Dessa forma, a gestão democrática também requer a participação dos

profissionais da educação, dentre eles os gestores, na tomada de decisões no âmbito macro, relativas a políticas, programas, planos e ações educacionais que incidem no fazer educativo cotidiano das escolas. Desse ponto de vista,

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (Lück, 2013, p. 22).

Para Menegat e Ramos (2023), a gestão democrática tem relação direta com a autonomia e a participação, que se dão por meio de processos, aspectos que também são importantes nos espaços educacionais.

A autonomia da escola e do sistema de ensino é sempre uma autonomia relativa e não significa independência em relação ao conjunto de instituições da sociedade. Nesse sentido, a autonomia é sempre de um coletivo, que se edifica na “confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) (...) é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (internos e externos)” (Barroso, 2000, p. 17).

A autonomia é, por isso, “uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis” (Barroso, 2000, p. 16)

A participação torna-se imprescindível para que se tenha, de fato, a democracia, constituindo-se em um de seus requisitos. A participação não é um conteúdo que se possa transmitir, mas uma mentalidade e um comportamento com ela coerente. A participação é uma vivência coletiva e não individual, de modo que só se pode aprender nas práxis grupais. Só se aprende a participar, participando (Bordenave, 1992).

Portanto, a gestão da educação proporciona processos que envolvem todas as potencialidades do indivíduo e requer a atuação conjunta dos sujeitos do ato de educar, como os pais, professores e a sociedade em geral. Diante de uma conjuntura complexa, um dos grandes desafios da educação do nosso tempo é preparar, no menor espaço de tempo, pessoas e gerações para conviverem em sociedade. Estamos vivendo em um mundo em processo de transformação muito rápida, e as pessoas precisam desenvolver rapidamente diversas habilidades para conviver nesta sociedade em constante transformação (Menegat; Ramos, 2024).

3.2 O papel do gestor escolar no processo de gestão escolar.

Ao falarmos do papel do gestor escolar, entendem-se os cargos de direção, vice-direção, coordenação e/ou supervisão escolar. 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 todo o grupo escolar, por meio de ações de desenvolvimento do trabalho educacional e pedagógico, assim como pela gestão financeira e pelas questões legais e burocráticas (Dourado, 2006).

Dourado (2006) continua afirmando que tais incumbências 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.

A figura do gestor escolar é importante, pois ele é o responsável pela organização e pela administração das relações e do trabalho pedagógico. É, também, quem deve articular os processos formativos da escola em consonância com a realidade social, sendo necessário a esse profissional não apenas o domínio técnico de procedimentos administrativos, mas também a capacidade de diálogo com seus pares, além de uma clara percepção do contexto social e das inovações exigidas da escola (Poppe, 2021).

Isso demonstra que o conceito de gestão escolar sofreu alterações a partir de muitas discussões realizadas ao longo da história da educação. Antes, era considerada um processo técnico e burocrático, que trazia a centralização na direção. Com alguns avanços, surgiu uma nova forma de pensar a educação e a administração, partindo do coletivo e abrindo, dessa forma, caminhos para uma gestão mais participativa (Steinmetz et al., 2022). Nessa concepção,

O gestor escolar exerce mais um papel de mediador no processo de transformação da escola, tendo em vista que a condução das suas funções compreende autonomia, participação e descentralização do poder administrativo para, assim, dar direito à voz para as diferentes representações e agremiações. Ou seja, a gestão escolar, numa perspectiva democrática, é essencial para construir uma cultura participativa, que implica na superação de processos burocráticos e centralizados, tanto no âmbito da decisão como na vivência da gestão, emergindo discussões coletivas, as quais envolvem diferentes segmentos da escola, desde o pedagógico até o administrativo (Poppe, 2021, p. 37).

Dessa forma, o processo de gestão escolar deve ser entendido como uma

viabilidade de interação que, numa perspectiva democrática, tem por objetivo organizar um processo participativo, por meio do qual as pessoas na escola discutem, planejam e resolvem problemas.

Segundo Lück (2009, p. 69), “escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de uma educação de qualidade para todos”. Portanto, construir uma gestão democrática é acreditar que todos juntos têm possibilidades de atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola.

O gestor escolar, na gestão da escola, elucida a participação como um processo de construção das ações e dos procedimentos que envolvem o fazer pedagógico no âmbito escolar. Dessa forma, parte do coletivo como premissa para a constituição da identidade da instituição escolar e envolve todos os segmentos na discussão dos processos educativos, afirmam Ogawa e Filipak (2013).

Nesse sentido, “a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar” (Lück, 2013, p. 16). Portanto,

A administração escolar visa o planejamento, a organização e a aplicação de recursos financeiros para o bom funcionamento da instituição, sendo sua principal função garantir o alinhamento dos diversos setores de cunho administrativo. A gestão escolar, por sua vez, deve estar voltada a incentivar as lideranças, motivar a equipe para dar ênfase à qualidade educativa (Poppe, 2021, p. 36).

Por fim, Ogawa e Filipak (2013) afirmam que, na gestão escolar, fomenta-se a importância de uma atuação diferenciada por parte do gestor. Por conseguinte, requer-se não somente um profissional que saiba administrar recursos financeiros, gerir ações administrativas, mas que tenha condições de liderar, organizar, mobilizar e articular os profissionais da escola.

3.3 Desafios da gestão escolar democrática no contexto da pandemia

Os desafios da gestão escolar são objetos de pesquisa e atenção de teóricos e pesquisadores, como Lück (2009), Libâneo (2004, 2012), Saviani (1996), Paro (2002) e Dourado (2006), que apresentam pesquisas cujos resultados apontam a gestão democrática de forma positiva para as instituições de ensino há algumas décadas, não sendo sua importância ressaltada apenas no momento da pandemia de COVID-19.

Para Dourado (2006), a gestão democrática é um importante desafio 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, tornando-se um dos principais desafios da gestão escolar. 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 (Saviani, 1996, p.208).

Na compreensão de 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.

Libâneo et al. (2008, p. 289) nos chamam a atenção para o fato de que, para exercer sua profissão com mais qualidade, conforme previsto na LDB (Brasil, 1996), o professor/gestor deve:

[...] conhecer bem o funcionamento do sistema escolar (as políticas educacionais, as diretrizes legais, as relações entre escola e sociedade e etc.) e das escolas (sua organização interna, as formas de gestão, o currículo, os métodos de ensino, o relacionamento professor-aluno, a participação da comunidade, etc.), além de conseguir estabelecer relações entre essas duas instâncias (LDB, 1996).

Libâneo et al. (2008) reforçam que as formas de organização e gestão da escola são sempre meios, nunca fins. Muito embora, equivocadamente, meios sejam tratados como fins, os meios existem para o alcance dos fins. E ainda, que, embora conceitualmente, a gestão faça parte da organização, ela aparece junto por duas importantes razões:

a) a escola é uma organização em que tanto seus objetivos como resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana, ganhando relevância, portanto, o fortalecimento das relações sociais, culturais e afetivas que nela têm lugar; b) as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas, de modo que todos os seus integrantes canalizem esforços para a realização de objetivos educacionais, acentuando-se a necessidade da gestão participativa e da gestão de participação (Libâneo et al, 2008, p. 412).

A partir da reflexão de Libâneo et al. (2008), é possível relacionar a

organização e gestão da escola com a necessidade de a escola se adequar ao contexto em que está inserida, além de possuir condições e meios para o alcance de seus objetivos, que visam prover condições e recursos para o funcionamento da escola e para o ofício em sala de aula, promover o envolvimento das pessoas no trabalho de forma participativa e garantir a aprendizagem de todos os alunos, sendo este o fim e o desafio da gestão escolar.

Paro (2016) propõe uma distinção conceitual entre dois tipos de atividades presentes no cotidiano escolar, diferenciando aquelas que sustentam o funcionamento da instituição daquelas voltadas diretamente ao processo pedagógico. Nesse contexto, ele caracteriza as atividades-meio da seguinte forma:

São atividades que não são feitas imediatamente, mas são antes de tudo, viabilizadoras para a realização do processo pedagógico escolar que ocorre predominantemente dentro da sala de aula, como por exemplo, as atividades relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência escolar (Paro, 2016, p.92).

Na sequência, o autor apresenta outra categoria, relacionada ao núcleo central das ações educativas, cuja função se relaciona diretamente com os objetivos pedagógicos da escola. A esse conjunto, ele denomina atividades-fim:

Podem ser definidas como tudo que refere-se a apropriação do saber por parte dos educandos. Nelas inclui-se a atividade ensino-aprendizagem propriamente dita, desenvolvida dentro e fora da sala de aula; mas não é impróprio incluírem se também os serviços de coordenação pedagógica e orientação educacional, na medida em que estes também lidam diretamente com as questões pedagógicas (Paro, 2016, p. 92).

A gestão administrativa, que é atividade-meio, passou a exigir do gestor escolar uma atuação mais participativa e representativa, pautada na discussão, no debate e no envolvimento com a comunidade. Dessa forma, almejava-se uma política educacional cujos princípios e procedimentos assegurassem uma educação essencialmente democrática e emancipadora.

Como desafio das comunidades escolares, coloca-se a missão de não apenas eleger o diretor da escola. Para que a gestão democrática se efetive, é necessário que toda a comunidade escolar (professores, coordenadores pedagógicos, pais, alunos) participe das decisões de forma crítica e consciente, tendo em vista que o principal objetivo da instituição escolar deve ser proporcionar um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

Na perspectiva do desafio da gestão escolar democrática, a participação e o

engajamento dos diversos atores que atuam na escola com o projeto educativo são condições essenciais para a organização, a administração e a utilização racional dos recursos.

Frisa-se aqui a necessidade da participação de todos, pais e estudantes, não só da direção que é dada pelos funcionários públicos, evitando-se assim a supremacia dos interesses corporativos aos interesses educacionais coletivos [...] (Medeiros, Luce, 2006, p.20).

Tal participação e engajamento podem se constituir num “instrumento indutor de consensos, de comunhão e convergência de objetivos e interesses, enfim, de garantia de um clima e de uma cultura propícios à concretização eficaz dos objetivos educacionais” (Torres; Palhares, 2009, p. 94).

No âmbito das discussões sobre a gestão democrática, destaca-se a concepção de escola como um espaço coletivo, no qual os sujeitos assumem responsabilidades em prol de um bem comum. Essa compreensão está presente na análise de Lück (2009, p. 69-70):

[...] é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de uma educação de qualidade para todos. A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum (Lück, 2009, p.69-70).

Uma gestão democrática pode, a partir da comunhão e da convergência de objetivos e interesses, constituir a participação e o engajamento de toda a comunidade escolar. Portanto, será possível a garantia de um clima incentivador e colaborativo para a concretização eficaz dos objetivos educacionais.

Desse modo, o desafio do gestor escolar é garantir que a gestão democrática seja entendida como um processo de tomada de decisão conjunta, possibilitando a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar.

A partir de um olhar sistêmico, outro desafio que emerge na gestão escolar é a articulação entre o administrativo e o pedagógico, visando a uma gestão educacional integradora, em que as ações sejam claras e efetivas.

Nesse sentido, Lück (2009, p. 97) destaca a importância da gestão e da

liderança:

O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. Conforme indicado por Lück, (2007), a gestão surge em superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista (Lück, 2009, p.97).

Isto posto, assume-se uma mudança de concepção, pois a gestão preconiza uma nova ótica de organização escolar, na qual o trabalho dos gestores escolares deve estar entrelaçado, visando à qualidade do processo educativo.

A gestão pedagógica, atividade-fim, é, entre todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está envolvida diretamente com o foco da escola, que é a aprendizagem (Lück, 2009).

Dessa forma, o gestor pedagógico deve atuar priorizando e otimizando o processo educativo, dado que essas ações aumentam a qualidade do currículo e a qualidade da educação no contexto em que a escola esteja inserida.

Lück (2009, p. 97), realça a importância da gestão pedagógica:

Em sentido comum, destaca-se que todas as ações têm um caráter pedagógico, isso é, a capacidade de levar as pessoas a aprenderem, a desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes. E isso ocorre em qualquer espaço e circunstância, mesmo tendo um caráter de espontaneidade (Lück, 2009, p.97).

Nesse sentido, o gestor pedagógico é o responsável pelo planejamento pedagógico da escola e pelo acompanhamento das ações e das práticas educacionais.

Já na perspectiva da administração democrática escolar, Paro (2002) afirma que, para que ela exista, faz-se necessário renunciar ao conceito clássico de administração de empresas e, de maneira consciente e articulada com os objetivos da escola, garantir a efetiva participação dos envolvidos.

Para isso, é importante compreender que a gestão administrativa está à frente da organização escolar. O gestor que nela atua deve zelar pelos bens da escola, cuidar dos recursos financeiros, físicos e materiais, atendendo às necessidades administrativas, visando ao apoio à promoção de um ensino de qualidade.

Consequentemente, a gestão administrativa, por meio da organização do ambiente escolar e dos investimentos que realiza na instituição, pode favorecer uma melhor aprendizagem.

E, por fim, outro desafio da gestão escolar é a formação do gestor. O processo

de formação específica de gestores é bastante recente na história da educação brasileira. Por muitos anos, a formação inicial do diretor escolar esteve contemplada no curso de Pedagogia; no entanto, para assumir o cargo em uma escola, ter concluído o curso com a habilitação de especialista em administração escolar não era condição essencial.

“A LDB nº 5.692/71 viria para, definitivamente, instituir o cargo de diretor escolar (Brasil, 1971).” A partir desse marco, constrói-se a imagem de um profissional responsável por gerenciar os espaços escolares e a equipe escolar (Antunes, 2021). As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelas discussões em torno da redemocratização. Nesse período, ganha vazão o termo gestão escolar, imbuído de um cunho eminentemente político.

Em 2006, a Resolução CNE-CP nº 1 instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) (Brasil, 2006) para o curso de graduação em Pedagogia/Licenciatura e estabeleceu, no artigo 4º, que, além da função de docência, o egresso do curso participaria da organização e da gestão de sistemas e de instituições de ensino. Entretanto, em geral, evidencia-se a falta de referenciais formativos que orientem os gestores quanto à realização de seu trabalho nos mais diversos aspectos.

Isso gera um problema, pois qualificar o gestor escolar supõe não somente instrumentalizá-lo com relação aos aspectos técnico-administrativos e pedagógicos da gestão escolar, mas também se entrelaça a um projeto maior de fomentar a ampliação e a compreensão dos processos que objetivam uma educação de qualidade.

Libâneo (2004) afirma que o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto, cabe a ele estimular a comunidade educativa a perceber a instituição escolar como um ambiente educativo, requerendo um novo olhar sobre as relações no interior da escola e dos processos educativos.

Dessa forma, um aspecto fundamental para uma ação gestora qualificada é a formação dos gestores, pois nem sempre quem assume tal função é alguém que possui formação específica nessa área. Nesse sentido, é importante observar que a gestão pressupõe um conjunto de conhecimentos e procedimentos que viabilizem a visão integrada dos processos administrativos e pedagógicos. Por isso, Lück (2009, p. 25) destaca a importância da formação continuada:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos (Lück, 2009, p.25).

Na perspectiva de compreender as concepções enraizadas na figura do gestor escolar, faz-se necessário retomar a compreensão do termo gestão escolar, que, embora em muitos momentos seja utilizado com o mesmo sentido de administração escolar, diverge deste na prática e na construção política.

Diferentemente da administração, que supõe um administrador no comando, a gestão escolar elucida a participação como processo de construção das ações e dos procedimentos que envolvem o fazer pedagógico no âmbito escolar. A gestão escolar, no entanto, parte do coletivo como premissa para a constituição da identidade da instituição escolar e envolve todos os segmentos na discussão dos processos educativos, “[...] promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar” (Lück et al., 2011, p. 16). Nesse sentido, a gestão escolar traz de forma implícita a importância democrática.

Entretanto, em geral, como consequência do tardio processo de formação específica de gestores na educação brasileira, constata-se a falta de referenciais formativos que orientem os gestores quanto à realização de seu trabalho nos mais diversos aspectos. Nesse contexto, emerge a necessidade de profissionalização do gestor de escola para uma gestão mais qualificada e focada na qualidade do ensino, tendo em vista que os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (Lück, 2009, p. 29).

Sendo assim, para efetivar a gestão democrática, defende-se a formação do gestor como condição prévia ao desempenho da função. A esse respeito, Lück (2009, p. 29) afirma que

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola/comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como

realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes (Lück, 2009, p.29).

Além da formação, é fundamental que o gestor escolar tenha clareza do seu papel na promoção de uma cultura democrática no ambiente escolar, considerando o princípio da gestão democrática e de um gestor que traz em sua essência uma forma diferente de administrar, envolvendo a coletividade, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Esses novos saberes necessários aos gestores envolvem dimensões não apenas pedagógicas, técnicas, ou relacionadas aos conhecimentos dos aspectos legais e administrativos, mas requerem a capacidade de liderança. Desse modo, a competência técnica abre espaço para a cooperação e a participação.

No próximo capítulo, procederemos com a análise e interpretação dos dados, a fim de compreender os aspectos anteriormente apresentados e suas implicações práticas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, dedicamo-nos à análise e à interpretação da apresentação e reflexão dos dados coletados. Com base nesses conteúdos, propomos, *a posteriori*, seguindo as orientações da Técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), cinco eixos temáticos, os quais são apresentados em cada uma das seções que compõem este capítulo.

Tendo em vista o proposto pela Técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), categorizamos as dissertações e teses utilizadas como *corpus* investigativo em um conjunto de cinco eixos temáticos, sendo que um deles se divide em subeixos, conforme apresentamos no Quadro 5.

Quadro 5 - Foco analítico de cada eixo temático definido a priori

EIXOS TEMÁTICOS	DESCRIÇÃO	
Eixo Temático 1	Foco dos estudos	
Eixo Temático 2	Fundamentação Teórica	
Eixo Temático 3	Procedimentos	<i>Subeixo temático 1 - Pesquisas Teóricas</i>
	Metodológicos	<i>Subeixo temático 2 - Pesquisas de Campo</i>
Eixo Temático 4	Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19 Gestão	
Eixo Temático 5	Desafios da Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19	

Fonte: autoria própria, 2024.

Passamos, então, à reflexão sobre o conteúdo de cada eixo temático, com base nas categorias construídas a partir das entrevistas analisadas. A seguir, apresentamos o primeiro eixo.

4.1 Eixo Temático 1 - Foco dos estudos

Neste eixo temático, realizamos a identificação das temáticas de investigação presentes em cada uma das dissertações e teses que compõem o *corpus* deste estudo. A intenção é evidenciar os principais focos abordados nas pesquisas selecionadas, de modo a compreender os interesses recorrentes entre os trabalhos analisados. As temáticas investigativas foram organizadas e agrupadas de forma sistemática, conforme apresentamos no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Foco analítico de cada pesquisa

continua

AUTOR	TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GERAL
Bravim (2023)	Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem	Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem	Identificar os fatores que aprimoram a gestão dos diretores da escola pública de educação básica
Carmo (2023)	Volta às aulas no contexto da pandemia de COVID-19: participação do conselho de escola no fortalecimento da gestão democrática	Como ocorreu a atuação do conselho escolar nos processos de planejamento das ações escolares e das práticas de representatividade dos segmentos em razão do retorno às aulas após período de isolamento social efeito do COVID-19, pelo viés do fortalecimento da gestão democrática em ações participativas durante curso e período pandêmico 2020/2022, no âmbito da Unidade de Ensino Lócus desta pesquisa?	Compreender o processo de participação e atuação e participação dos segmentos do conselho de escola municipal de ensino fundamental (EMEF) da Rede de ensino de Vitória/ES no retorno às aulas e período de isolamento social imposto pelos efeitos da pandemia de COVID-19
Furlan (2022)	Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar	Quais estratégias de gestão decorrentes da pandemia do COVID-19 podem ser incorporadas com caráter potencializador para a gestão escolar a partir de uma equipe diretiva?	Pesquisar a gestão escolar como sujeitos de investigação de gestores que atuam na equipe diretiva de uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Santa Maria/RS
Lamarca (2022)	Direito à educação em tempos de pandemia: o papel das gestoras no município de Diadema	Quais as estratégias e ações adotadas por gestores escolares na consecução das normativas exaradas pela SEDUC no município de Diadema no contexto da crise sanitária provocada pela pandemia de COVID-19?	Analisar as estratégias e ações adotadas pelos gestores escolares da rede municipal de educação de Diadema (SP), com vistas a mitigar as desigualdades educacionais aprofundadas no contexto da pandemia de COVID-19
Lima (2022)	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Como os gestores escolares têm mobilizado e organizado diferentes ações/ estratégias para responder aos desafios gerados e acentuados pela pandemia do COVID-19?	Investigar as experiências da gestão de duas escolas públicas municipais de São José de Ribamar (MA) buscando compreender suas respostas aos desafios gerados e/ ou acentuados pela pandemia do COVID-19 no que diz respeito à escolarização de seus alunos

Novaes (2021)	Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense	Quais as características comportamentais necessárias aos gestores escolares das escolas públicas estaduais dos municípios Nova Iguaçu e Japeri, para melhor desempenho das suas funções?	Possibilitar aos gestores escolares das escolas públicas estaduais dos municípios de Nova Iguaçu e Japeri, a análise das características comportamentais e competências necessárias para o desenvolvimento de boas práticas gestoras
Oliveira (2022)	Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais	Como se dá a práxis das equipes diretivas escolares em contexto de recrudescimento de desigualdades, em escolas públicas municipais de educação básica de Esteio?	Investigar a práxis das equipes diretivas escolares frente às desigualdades em escolas públicas municipais de educação em Esteio/RS
Poppe (2021)	Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19	Quais os impactos da pandemia na gestão escolar das comunidades educativas de educação básica da rede La Salle Brasil -Chile, situadas no Rio Grande do Sul, segundo o relato dos gestores destas escolas?	Refletir sobre os impactos da pandemia na gestão escolar das comunidades educativas de educação básica da rede La Salle Brasil – Chile, situados no Rio Grande do Sul, tendo como referência o relato dos gestores destas escolas
Silva (2022)	Representações sociais de gestores escolares perante os desafios no ensino remoto	O que pensam gestores escolares sobre o ensino remoto? Será que as formações iniciais e continuadas dos gestores escolares influenciaram para a realização de um trabalho com êxito, perante os desafios do Ensino Remoto?	Compreender as representações sociais de gestores escolares de instituições de ensino público sobre o Ensino Remoto

Fonte: autoria própria, 2024.

Após a identificação dos problemas e os objetivos gerais apresentados pelas pesquisas que foram selecionados para a composição do *corpus* investigativo deste estudo, é possível observar que, embora haja um entrelace com os descritores atinentes ao objeto pesquisado, há de se observar que algumas pesquisas evidenciam a perspectiva da gestão escolar na pandemia do COVID-19.

Bravim (2023) procurou identificar os fatores que aprimoram a gestão dos diretores das escolas públicas de educação básica. A pesquisa, cujo o foco foi aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem, evidenciou a importância da cultura organizacional de cooperação, resiliência do gestor escolar, motivação e pluralidade, formação profissional e aplicabilidade, coordenação interna e abertura,

infraestrutura tecnológica e análise de contexto e colaboração, como fatores basilares no aprimoramento da gestão escolar.

Carmo (2023), em sua pesquisa, busca compreender o processo de participação e atuação dos segmentos do Conselho de Escola em uma escola municipal de ensino fundamental (EMEF) da rede pública de ensino de Vitória/ES, no retorno às aulas e durante o período de isolamento social imposto pelos efeitos da pandemia de COVID-19. Ao concluir o estudo, sob a perspectiva da gestão democrática, a autora destacou a importância de um conselho escolar atuante durante a pandemia, capaz de tomar deliberações que amenizaram os problemas gerados naquele contexto, afirmando-se como um espaço de avaliação, proposições, discussões e decisões coletivas.

Furlan (2022), na dissertação intitulada “Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar”, teve como objeto de pesquisa a gestão escolar, e como sujeitos de investigação, gestores que atuam na equipe diretiva de uma escola de ensino fundamental da rede municipal de Santa Maria/RS.

Neste estudo Furlan (2022), apresenta estratégias de planejamento adotadas pela equipe diretiva ao longo da pandemia da COVID-19 que impactaram positivamente as dimensões da escola que integra este estudo. No referente à dimensão pedagógica, a coordenação pedagógica aproximou-se mais do planejamento docente, bem como de alunos e suas famílias. Na dimensão dos recursos materiais/financeiros, observou-se que o adequado redirecionamento dos recursos frente à nova conjuntura escolar durante a pandemia contribuiu para a segurança sanitária na escola e alcance dos objetivos pedagógicos junto à comunidade escolar.

Lamarca (2022) se dedicou a analisar as estratégias e ações adotadas pelos gestores escolares da rede municipal de educação de Diadema/SP, com vistas a mitigar as desigualdades educacionais aprofundadas no contexto da pandemia de COVID-19. Trata-se de uma percepção basilar discutida, considerando que o período pandêmico foi completamente atípico na rotina escolar, desafiando à gestão escolar a função precípua no desenvolvimento das atividades escolares.

O estudo de Lima (2022) apresenta o campo temático da gestão escolar, tendo como foco de sua investigação a atuação da liderança escolar, representada na maioria das vezes, pelo(a) diretor(a), no contexto da pandemia do COVID-19.

A pesquisa indica uma escola dependente das orientações da secretaria e uma liderança focada nas questões mais administrativas. Pode-se perceber que, se de um lado os diretores desenvolvem diferentes ações e mobilizam recursos diversos conforme sua experiência, formação e conhecimento, de outro, a falta de formação e de apoio do órgão central se constitui em um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança (Lima, 2022).

Novaes (2021) propõe instrumentos digitais para identificar as características comportamentais predominantes associadas à prática gestora, de acordo com o instrumento DISC, as competências gestoras e os estilos de gestão de conflitos apresentando por meio de instrumento educacional profissional digital, alternativas para o melhor desempenho das funções de gestão escolar.

A tese de Oliveira (2022), intitulada - Gestão Escolar e Desigualdades Sociais e Educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais desenvolveu a temática da gestão escolar e das desigualdades na educação básica, olhando para os contextos em que estão inseridas as escolas, bem como para a crise sanitária global da COVID-19.

Entre os principais achados da pesquisa de Oliveira (2022) destaca-se a compreensão de que a escola é cada vez mais necessária na nossa sociedade; as desigualdades socioeconômicas se sobrepõem às desigualdades escolares, promovendo e intensificando as não aprendizagens, as dificuldades de acesso, o acesso precário e o abandono em contextos de recrudescimento de desigualdades.

Poppe (2021) em sua pesquisa, abordou os impactos da pandemia na gestão escolar das Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La Salle Brasil-Chile, situadas no Rio Grande do Sul, a partir do relato dos gestores destas escolas. Destacou os principais impactos a) a observação criteriosa dos dispositivos relativos à pandemia, pelos gestores, visando a garantia dos dias letivos e a qualidade educacional; b) o esforço dos gestores em desenvolver estratégias que viabilizassem, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares e a mediação docente; c) a ressignificação pedagógica, tendo em vista a urgência a adaptação das demandas da adoção do ensino remoto; d) a importância das tecnologias digitais e das plataformas nos processos de ensino e aprendizagem; e) a necessidade de reestruturação do modelo de gestão administrativa e pedagógica; e f) a importância da formação continuada dos gestores em diferentes áreas da gestão.

Silva (2022), em pesquisa desenvolvida no mestrado em Educação pela Universidade Ibirapuera, teve como foco as representações sociais de gestores escolares diante dos desafios do ensino remoto. O objetivo principal foi compreender como gestores de instituições públicas de ensino constroem essas representações. A pesquisa também se propôs a caracterizar o público de gestores, especialmente no que se refere às suas formações iniciais e continuadas; identificar e analisar suas representações sobre a figura do gestor escolar; examinar, em seus discursos, as dificuldades enfrentadas e as estratégias adotadas durante o ensino remoto; e, por fim, relacionar essas representações com suas variáveis sociodemográficas.

Nos achados da pesquisa, a autora apresenta reflexões acerca das formações iniciais e continuadas do gestor escolar, destacando a importância de processos formativos que favoreçam a construção e reconstrução de Projetos Políticos Pedagógicos voltados à integração de um ensino remoto pautado em boas práticas e comprometido com a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Considerou, ainda, que o período da pandemia representou um imenso desafio para os gestores escolares (Silva, 2022).

4.2 Eixo Temático 2 - Fundamentação Teórica

Ao avançarmos na análise das pesquisas, debruçamo-nos sobre a fundamentação teórica que sustenta a articulação dos saberes construídos. Nesse levantamento, identificamos diversos autores recorrentes, tanto nas dissertações e teses analisadas quanto nesta própria pesquisa, evidenciando convergências teóricas entre os estudos. Os principais nomes encontrados estão sistematizados no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Principais autores que abordam as temáticas da gestão escolar

AUTOR	IDEIAS CENTRAIS
Heloisa Lück	A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.
José Carlos Libâneo	Gestão escolar, a qual tem como processos a gestão: administrativa, pedagógica, financeira e de pessoas, e os torna-se necessário adotar uma gestão participativa e democrática; a gestão escolar é uma ação de práxis educacional, a qual se faz construída a partir do contexto de cada escola e os sujeitos que participam democraticamente do processo de gestão. Em um contexto desafiador os gestores escolares têm a competência do uso de conhecimentos e capacidades para fazer um trabalho, lidar com uma situação ou resolver problemas no espaço escolar.

Fonte: autoria própria, 2024

Ainda no Eixo Temático 2, no Quadro 8, apresentamos os principais autores relacionados à gestão escolar que fundamentam os estudos desenvolvidos pelos autores das dissertações e teses que compõem o *corpus* investigativo deste trabalho.

Quadro 8 - Autores das dissertações e teses que fundamentam a gestão escolar

AUTOR	FREQUÊNCIA
Heloisa Lück	6
José Carlos Libâneo	6

Fonte: Autoria própria, 2024.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 9, observamos que determinadas obras se destacam por sua recorrência entre os textos analisados, sinalizando a centralidade de algumas referências no campo da gestão escolar.

Quadro 9 - Principais obras que fundamentam as pesquisas relativas à gestão escolar

OBRA (AS)	FREQUÊNCIA	AUTOR
Liderança em Gestão Escolar	06	Heloisa Lück
Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática	06	José Carlos Libâneo

Fonte: autoria própria, 2024.

Com base nas dissertações e teses que integram nosso *corpus* investigativo, realizamos uma análise para identificar os autores e obras que mais contribuíram para a composição do referencial teórico das pesquisas. Os nomes mais recorrentes foram Heloisa Lück e José Carlos Libâneo, cujas produções se mostraram centrais. As obras que se destacaram, ambas com frequência de seis citações entre os nove trabalhos analisados, foram: *Liderança em Gestão Escolar* (Lück, 2012) em diferentes edições e editoras, e *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*, (Libâneo, 2004).

4.3 Eixo Temático 3 - Procedimentos Metodológicos

No Eixo Temático 3, identificamos a tipologia de estudo adotada em cada dissertação, descrevendo as dimensões constitutivas dos procedimentos metodológicos de cada pesquisa. Para realizar essa análise, é necessário, primeiramente, identificar as características metodológicas específicas de cada trabalho e categorizá-las nos dois subeixos propostos: Pesquisas Teóricas e Pesquisas de Campo.

Com base nos dados coletados e analisados nas dissertações e teses que compõem o *corpus* investigativo desta pesquisa, a tipologia de estudo pode ser organizada nos dois subeixos temáticos: Pesquisas Teóricas e Pesquisas de Campo, conforme delineado anteriormente e atendendo a um dos objetivos específicos deste trabalho. A seguir, cada subeixo será descrito com base nas dimensões constitutivas dos procedimentos metodológicos utilizados pelos pesquisadores.

4.4.1 Subeixo temático 1 - Pesquisas Teóricas

Pesquisas teóricas concentram-se na análise e revisão de literatura, levantando conceitos e teorias sem a coleta de dados diretamente do campo. As pesquisas teóricas baseiam-se na revisão bibliográfica e análise documental, onde os autores utilizam textos e fontes secundárias para fundamentar suas argumentações.

Esse tipo de pesquisa visa aprofundar conceitos, analisar teorias já existentes e propor novas discussões teóricas a partir de estudos prévios. No Quadro 10

apresentamos as pesquisas teóricas utilizadas nas dissertações e teses, extraídas do *corpus* investigativo.

Quadro 10 - Pesquisas teóricas.

AUTOR	METODOLOGIA	PROCEDIMENTOS
CARMO, 2023	Pesquisa Qualitativa	Análise documental
LAMARCA, 2022	Pesquisa Qualitativa	Dados documentais e de campo analítico - descritivo.
OLIVEIRA, 2022	Pesquisa Qualitativa	Produção de dados e análise documental.
SILVA, 2022	Pesquisa Qualitativa	Tipo descritivo exploratória pautado na abordagem dinâmica da TRS

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Com base nos dados apresentados no Quadro 11, observamos que, das nove pesquisas analisadas, quatro são classificadas como pesquisas teóricas. Dando continuidade à nossa análise, passamos agora para o Subeixo Temático 2 - Pesquisas de Campo, onde exploraremos as abordagens metodológicas que envolvem a coleta de dados diretamente do campo de estudo.

4.4.2 Subeixo temático 2 - Pesquisas de Campo

As pesquisas de campo, por outro lado, envolvem a coleta de dados empíricos diretamente de contextos educativos ou sociais, como escolas, famílias e comunidades. Os procedimentos metodológicos incluem observações, entrevistas, questionários e análise de documentos institucionais.

A pesquisa de campo distingue-se por envolver investigações que, além de incluir a pesquisa bibliográfica e/ou documental, também realizam a coleta de dados diretamente com pessoas, utilizando diversos métodos de pesquisa para obter informações empíricas.

Quadro 11 - Pesquisas de Campo.

AUTOR	METODOLOGIA	PROCEDIMENTOS
NOVAES, 2021	Estudo de Caso	Abordagem qualitativa com entrevistas com gestores e professores com diversos dados.
BRAVIM, 2023	Pesquisa Qualitativa	Coleta de dados por meio de formulário online e os dados foram analisados através de uma Análise Fatorial Exploratória.
FURLAN, 2022	Pesquisa de Campo	Exploratória formativa, autobiográfica e de abordagem qualitativa.
LIMA, 2022	Estudo de Caso	Natureza qualitativa e Análise documental investigativa com entrevistas com supervisores.
POPPE, 2021	Estudo de Caso	Entrevista e Análise documental

Fonte: elaborado pela autora, 2024

Com base nos dados apresentados no Quadro 11, no total de nove pesquisas analisadas, destas cinco são pesquisas de campo. Essas metodologias proporcionam uma visão detalhada do contexto de gestão escolar, o que, no caso deste estudo, nos permite avançar para a próxima etapa da análise, que será dedicada à reflexão sobre a gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, tema que emerge com grande relevância e impacto nas pesquisas analisadas.

4.5 Eixo Temático 4 - Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19

Categorizamos o Eixo Temático 4, a descrição e análise da gestão escolar no contexto da pandemia do COVID-19 adotadas pelos autores das dissertações e teses, no qual destacamos os Bravim (2023), Carmo (2023), Furlan (2022), Lamarca (2022), Lima (2022), Novaes (2021), Oliveira (2022), Poppe (2021), Silva (2022) conforme Quadro 12. Apresentaremos na sequência a descrição e análise das concepções sobre a Gestão Democrática adotadas pelos autores das dissertações e teses.

Quadro 12 - Concepções sobre Gestão Escolar

AUTOR / ANO	TÍTULO	ÁREA / INSTITUIÇÃO	NÍVEL
Bravim (2023)	Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem	Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração Fucape Pesquisa e Ensino S/A, Vitória/ES	MP
Carmo (2023)	Volta às aulas no contexto da pandemia de COVID-19: participação do conselho de escola no fortalecimento da gestão democrática	Mestrado Profissional em Educação Universidade do Espírito Santo/ES	MP
Furlan (2022)	Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Organizacional Universidade Federal de Santa Maria/RS (UFSM)	M
Lamarca (2022)	Direito à educação em tempos de pandemia: o papel das gestoras no município de Diadema.	Mestrado Profissional em Docência e Gestão Educacional Universidade Municipal de São Caetano do Sul/SP	MP
Lima (2022)	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Doutorado em Educação Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/RJ (PUCRJ)	D
Novaes (2021)	Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense.	Mestrado Profissional em Novas tecnologias digitais na educação Centro Universitário Carioca, Rio de Janeiro/RJ	MP
Oliveira (2022)	Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais	Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo/RS.	D
Poppe (2021)	Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19	Mestrado em Educação Universidade La Salle, Canoas/RS	M
Silva (2022)	Representações sociais de gestores escolares perante os desafios no ensino remoto	Mestrado em Educação. Universidade Ibirapuera, São Paulo/SP.	M

Fonte: Elaborado a partir da consulta realizada no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD (2024).

Ao iniciarmos abordagem sobre a gestão escolar no contexto da pandemia, entendemos que é necessário fazer uma breve recapitulação conceitual do que é

gestão escolar e como a pandemia impactou as escolas nesse período, a partir de então apresentaremos como foi esse processo de mudança e aprendizado ocorrido na educação.

De acordo com Lück (2010), a gestão escolar é um conjunto que envolve ações, atitudes, comportamentos, com capacidades de influenciar pessoas e grupos para colocar em prática os objetivos de uma organização. É um processo de mobilização e coordenação de talentos humanos, que proporciona que os indivíduos em equipe possam promover resultados desejados.

Lück (2009) ressalta que é fundamental a adoção de procedimentos e ferramentas que ajudem no planejamento, na execução, no monitoramento e na avaliação de metas e de indicadores dos resultados.

Para Miranda (2015), a gestão escolar é um dos fatores que determina a oferta de uma educação de qualidade. O diretor possui atribuições diversas, como a condução dos projetos político-pedagógicos, a coordenação dos planos de ensino e de aula, a mediação das relações com a comunidade escolar.

Dada a importância do seu papel, a autora alerta para a natureza do vínculo do diretor e como a descontinuidade política pode impactar na sua permanência e/ou sua gestão dos processos escolares. A rotatividade dos diretores produz instabilidades em todas as dimensões da escola, a exemplo da desestabilização na relação diretor-professor, impactos sobre o desempenho das escolas e diminuição do envolvimento da comunidade escolar nas decisões da escola (Miranda, 2015, p. 20).

Dessa forma, a gestão escolar é um processo fundamental que envolve a organização, planejamento e supervisão das atividades educacionais, visando garantir a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos alunos. Este conceito abrange não apenas a administração dos recursos físicos e financeiros, mas também a liderança pedagógica, a formação de professores e a construção de um ambiente escolar inclusivo e colaborativo.

A pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou Novo coronavírus, produziu repercussões não apenas de ordem biomédica e epidemiológica em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias.

Entende-se por Pandemia, todas as formas de doenças infectocontagiosas que se alastram por todas as regiões do planeta, essa forma de contágio ocorre mundialmente e não apenas em um determinado território. Diferentemente do nosso

passado, as pandemias podem ocorrer com mais facilidade, devido hoje o acesso a viagens internacionais e até mesmo a facilidade das pessoas de se locomover de um lugar para outro, isso pode ocasionar a disseminação de doenças (MENDES, 2018). Algumas das doenças são assintomáticas em seus hospedeiros, isso faz com que o contato social daquelas pessoas com as demais, provoque o contágio, algumas doenças contagiosas apresentam um tempo de incubação maior, fazendo com que os hospedeiros propaguem a doença sem até mesmo saber que é portador da infecção (SENHORAS, 2020).

No caso da COVID-19, o vírus se transmite principalmente por gotículas respiratórias, contato próximo e, em alguns casos, por superfícies contaminadas, levando a sintomas que variam de leves a graves, podendo até levar à morte.

Mais do que entender os aspectos biológicos, é importante ter uma visão crítica sobre o que a pandemia revelou na sociedade.

Para Frigotto (2021), a pandemia da Covid-19, expressa o momento histórico em que o sistema capitalista, numa crise natural e explosiva, assume uma lógica destrutiva sem precedentes da natureza, do trabalho, das necessidades básicas humanas e dos direitos sociais dos indivíduos, decorrendo deste momento, uma necessária práxis que não pode limitar-se apenas a tratar tais disfunções (ainda que necessárias), mas que seja capaz de superar as relações sociais que produzem as disfunções que afetam a natureza, a vida e o ser humano.

No contexto pandêmico que se presencia mundialmente, o ensino remoto, desenvolvido em caráter emergencial, foi uma das formas mais convenientes de suprir o ensino presencial, auxiliado pelas tecnologias digitais (MOREIRA, HENRIQUES & BARROS, 2020).

A transição abrupta para o ensino remoto, a necessidade de garantir a saúde e segurança de alunos e funcionários e a busca por novas formas de engajamento e apoio emocional tornaram-se prioridades. Esses impactos não apenas alteraram a dinâmica escolar, mas também revelaram a importância de uma gestão flexível e inovadora, capaz de responder às demandas emergentes e de promover a continuidade da aprendizagem em tempos de crise.

Durante o período pandêmico, visando cumprir as medidas sanitárias e proteger a vida de educadores, gestores e alunos, a maioria das escolas optou pelo ensino remoto. Esse modelo foi viabilizado por meio de recursos tecnológicos, como redes sociais e salas virtuais.

Para os gestores, esse período foi desafiador, uma vez que não havia precedentes; ou seja, foi necessário que desenvolvessem estratégias para garantir que as atividades escolares chegassem aos estudantes, permitindo a continuidade dos seus estudos (Bueno; Gama, 2023). Apresentamos as estratégias de gestão adotadas nas escolas para a manutenção da aprendizagem dos alunos e o alinhamento entre professores e gestores no contexto da pandemia, conforme discutido pelos autores e suas obras, como ilustrado no Quadro 13.

Quadro 13 - Estratégias de Gestão na Pandemia

continua

AUTOR	TÍTULO	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NA PANDEMIA
Bravim, 2023	Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem	Foi necessário fazer várias adaptações para dar continuidade nas atividades com o ensino remoto
Carmo, 2023	Volta às aulas no contexto da pandemia de COVID-19: participação do conselho de escola no fortalecimento da gestão democrática	A disponibilização de material para os alunos desenvolverem atividades em casa. Aulas sendo ministradas em plataformas digitais. Um sistema híbrido (presencial e on-line), Adequação da avaliação educativa. As reuniões do conselho também passaram a ser realizadas no modelo on-line
Furlan, 2022	Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da COVID-19: grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar	Ensino remoto oportunizou por aulas à distância, sendo em alguns casos síncronas (em tempo real e com interação) e em outros casos assíncrona (gravadas pelo professor, ou através de atividades sem interação com professor e colegas)

Lamarca, 2022	Direito à educação em tempos de pandemia: o papel das gestoras no município de Diadema	De forma síncrona e assíncrona com envio de atividades aos alunos e de orientações às famílias por meios digitais; entrega de material impresso produzido pelos docentes; acesso a materiais ou atividades no <i>site</i> da Secretaria de Educação; uso de aplicativos e/ou plataformas <i>on-line</i> ; e, em menor medida, o envio de material impresso elaborado pelas Secretarias de Educação
Lima, 2022	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	A falta de identificação de alunos e professores fez com que fosse criado pela escola planilhas compartilhadas em nuvens para o preenchimento em tempo real. Isso permitia a identificação por meio telefônico, redes sociais digitais e mensagens de WhatsApp. Ensino remoto
Novaes, 2021	Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar: Um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense	Aulas síncronas ou assíncronas, Google Classroom, Google Forms para fazer os questionários e Google Meet para fazer as reuniões virtuais. Mensagem via WhatsApp
Oliveira, 2022	Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais	O ensino remoto, espaço de convivência, aprendizagem, interação passou a ser o da tela do computador, do celular ou do tablet
Poppe, 2021	Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19	As redes de ensino e escolas poderão utilizar estratégias não presenciais para a reposição e a recuperação da aprendizagem em complementação às atividades presenciais de acompanhamento dos alunos. Ensino híbrido
Silva, 2022	Representações sociais de gestores escolares perante os desafios no ensino remoto	O ensino remoto, não é simplesmente um agrupamento de práticas pedagógicas transmitidas por plataformas digitais. No contexto pandêmico que se presencia mundialmente, o ensino remoto, desenvolvido em caráter emergencial, foi uma das formas mais convenientes de suprir o ensino presencial, auxiliado pelas tecnologias digitais

Fonte: elaborado pela autora, 2024

Analisamos as estratégias de gestão escolar no contexto da pandemia e identificamos as mais aplicadas nesse período, chegando ao consenso que todas foram com o uso da tecnologia de diversas formas com aulas remotas mantendo o distanciamento social.

Conforme demonstra o Quadro 14 o ensino remoto de forma síncrona (em tempo real e com interação) e assíncrona (gravadas pelo professor, ou através de atividades sem interação com professor e colegas) com frequência de três.

O ensino remoto de tecnologias sem especificação com frequência de quatro. O ensino híbrido (presencial e on-line) com frequência de dois.

Quadro 14 – Estratégias de Gestão Escolar

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ESCOLAR EM DESTAQUE	
Ensino híbrido	Abordagem educacional que combina métodos de ensino presenciais e online.
Ensino síncrono e assíncrono	Ocorre em tempo real, onde alunos e professores interagem simultaneamente, como em uma aula ao vivo. Assíncrono permite que os alunos acessem o material e realizem atividades em seu próprio ritmo, sem a necessidade de estar online ao mesmo tempo em que o professor ou os colegas.
Ensino remoto	Modelo educacional em que as aulas e atividades são realizadas à distância, utilizando tecnologias digitais para facilitar a comunicação e o aprendizado.

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

É preciso considerar três pontos pontuais que se fizeram constantes nesse período. Mediante a Lei nº 14.040/2020, que foi sancionada em agosto de 2020, estabeleceu a possibilidade de aulas remotas para a educação básica e superior durante a pandemia, permitindo que as instituições de ensino adotassem métodos de ensino a distância como forma de garantir a continuidade da aprendizagem.

A implementação de aulas online e uso da tecnologia foi fundamental para atender várias demandas da escola nesse cenário de crise. A aula online permitiu que alunos de diferentes localidades tivessem o acesso ao conteúdo educacional, superando barreiras geográficas e temporais. A tecnologia oferece a possibilidade de personalizar o aprendizado, permitindo que os alunos avancem em seu próprio ritmo e revisitem materiais conforme necessário.

A tecnologia oportunizou, também, o uso de ferramentas como fóruns, chats e videoconferências, promovendo a interação entre alunos e professores e enriquecendo a experiência de aprendizado. Com ferramentas diversificadas como vídeos, podcasts, quizzes e outros, as mídias tornaram as aulas mais dinâmicas e atraentes, ajudando a manter o interesse dos alunos e diminuindo, assim, a distância da sala de aula física.

A formação de professores durante a pandemia ocorreu de maneira abrupta, diante do cenário de crise e da iminente ameaça de morte. Sob orientação das autoridades sanitárias, todas as escolas foram fechadas, gerando grande inquietação entre professores e alunos, que não sabiam como seriam as aulas na prática. As informações e atividades eram enviadas por meio de celulares, para grupos formados no aplicativo WhatsApp. Com o avanço da pandemia, o período de isolamento social tornou-se cada vez mais crítico, a ponto de os professores precisarem desenvolver habilidades tecnológicas que não possuíam. Devido à falta

de conhecimento nessas áreas, foi necessário realizar diversas formações por meio do Google Meet, com o intuito de ampliar e auxiliar os professores no uso das ferramentas essenciais para a dinâmica das aulas.

A comunicação com pais e alunos, visando manter a comunidade escolar unida, foi realizada por meio das tecnologias, com o uso de celulares, computadores e tablets, por meio de videochamadas e reuniões via Google Meet. Essas ações não tiveram apenas o propósito de manter o controle sobre o processo educacional conduzido pela gestão escolar, mas também de expressar um olhar mais humanizado e acolhedor, cumprindo o papel social da escola em um contexto de famílias enlutadas pela perda de seus entes queridos.

Diante de tudo o que foi exposto sobre as estratégias de gestão escolar durante a pandemia, fica a certeza de que, apesar de todo o esforço, não houve um grande alcance nos resultados do processo de ensino-aprendizagem dos alunos. No entanto, todas as estratégias criadas para garantir a manutenção da aprendizagem e o trabalho desenvolvido nas escolas, diante de tantas inconstâncias, foram fundamentais para minimizar os prejuízos aos estudantes. A pandemia foi um evento inesperado, que impactou a saúde global, surpreendendo a todos sem que houvesse conhecimento prévio ou controle sobre a situação. Isso representou um desafio muito mais complexo do que simplesmente a questão do aluno não querer estudar.

Entender essa experiência como um grande aprendizado, fruto de tudo o que foi vivido, nos deixa com a certeza de que fizemos o possível diante das inúmeras dificuldades emergentes. Sem deixar de valorizar a importância da flexibilidade em todos os momentos e da inovação proporcionada pelo uso das tecnologias, é fundamental refletir sobre o impacto dessas ações. No pós-pandemia, que as escolas e a gestão escolar possam trilhar caminhos mais preparados, continuando a integrar ferramentas digitais no ensino e promovendo um ambiente de aprendizagem híbrido que combine o presencial e o online. Além disso, é imprescindível priorizar programas de apoio psicológico e bem-estar, criando um ambiente seguro e acolhedor para todos os envolvidos.

A formação continuada deve ser constante, pois a capacitação dos educadores precisa ser uma prioridade. Investir em formação continuada é essencial para que os professores se sintam preparados para lidar com novas metodologias e tecnologias. Sabemos que a falta de formação e o despreparo no uso das tecnologias durante o

período da pandemia tiveram um grande impacto, evidenciando de forma contundente a importância dessa preparação.

Além disso, a escola deve continuar a valorizar a comunicação eficaz entre escola, alunos e famílias. Fomentar um diálogo aberto e colaborativo fortalece a comunidade escolar, e esse foi um dos principais aprendizados da pandemia. Esses pontos são de grande relevância para garantir que a escola esteja preparada para enfrentar eventuais crises ou até mesmo uma nova pandemia.

4.6 Eixo Temático 5 - Desafios da Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19

Nesta etapa de análise de dados, apresentamos os desafios da Gestão Escolar no contexto da Pandemia do COVID-19, conforme apontado pelos autores das dissertações e teses, que nos conduzem à reflexão sobre a gestão escolar democrática e participativa, que possibilitou reduzir os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem dos alunos.

Bravim (2023) evidencia a importância da cooperação, resiliência do gestor escolar, motivação e pluralidade, formação profissional e aplicabilidade, coordenação interna e abertura, infraestrutura tecnológica, análise de contexto e colaboração como fatores fundamentais para o aprimoramento da gestão escolar democrática.

O esforço dos gestores ao longo da pandemia do COVID-19, no desenvolvimento de estratégias para viabilizar, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares e a mediação docente, tem sido amplamente destacado nas pesquisas.

Nesse contexto, Carmo (2023) sublinha a importância da atuação do conselho escolar durante a pandemia, sob uma perspectiva de gestão democrática. O autor ressalta que o conselho escolar foi crucial ao tomar deliberações que amenizaram os problemas causados pelo contexto da pandemia, consolidando-se como um espaço de avaliação, proposições, discussões e deliberações.

Ao dialogar com os referenciais teóricos, Libâneo (2004) afirma que o gestor escolar é responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola. Cabe a ele estimular a comunidade educativa a perceber a instituição escolar como

um ambiente educativo, o que requer um novo olhar sobre o contexto social, as relações internas da escola e os processos educativos.

De acordo com Lück (2010), a gestão escolar é um conjunto de ações, atitudes e comportamentos com a capacidade de influenciar pessoas e grupos para colocar em prática os objetivos de uma organização. Trata-se de um processo de mobilização e coordenação de talentos humanos, que permite que os indivíduos, ao trabalharem em equipe, promovam os resultados desejados.

Lück (2009) ressalta que é fundamental a adoção de procedimentos e ferramentas que auxiliem no planejamento, execução, monitoramento e avaliação das metas e dos indicadores de resultados.

A resignificação da gestão pedagógica, especialmente no contexto da adaptação às demandas do ensino remoto, envolve a aproximação do planejamento docente com as necessidades dos alunos e de suas famílias.

Para Miranda (2015), a gestão escolar é um dos fatores determinantes para a oferta de uma educação de qualidade. O diretor possui atribuições diversas, como a condução dos projetos político-pedagógicos, a coordenação dos planos de ensino e de aula, e a mediação das relações com a comunidade escolar.

Dada a importância do seu papel, a autora alerta para a natureza do vínculo do diretor e como a descontinuidade política pode impactar na sua permanência e/ou sua gestão dos processos escolares. A rotatividade dos diretores produz instabilidades em todas as dimensões da escola, a exemplo da desestabilização na relação diretor-professor, impactos sobre o desempenho das escolas e diminuição do envolvimento da comunidade escolar nas decisões da escola (Miranda, 2015, p. 20).

Furlan (2022) afirma que a gestão pedagógica, por meio da coordenação pedagógica, aproximou-se mais do planejamento docente, bem como dos alunos e de suas famílias, no contexto pandêmico.

Quanto à gestão administrativa, observou-se que o adequado redirecionamento dos recursos materiais e financeiros, frente à nova conjuntura escolar durante a pandemia, contribuiu para garantir a segurança sanitária nas escolas e o alcance dos objetivos pedagógicos junto à comunidade escolar (Furlan, 2022).

A gestão administrativa, antes considerada uma atividade-meio, passou a exigir do gestor escolar uma atuação mais participativa e representativa, pautada na discussão, no debate e no envolvimento com a comunidade. Dessa forma, visava-se uma política educacional cujos princípios e procedimentos assegurassem

uma educação essencialmente democrática e emancipadora (Lück, 2009).

Paro (2002) afirma que, para que exista uma administração democrática escolar, é necessário renunciar ao conceito clássico de administração de empresas e, de maneira consciente e articulada com os objetivos da escola, garantir a efetiva participação de todos os envolvidos.

A pesquisa de Lima (2022) indica que uma escola dependente das orientações da secretaria e uma liderança focada nas questões administrativas enfrenta desafios significativos. Observa-se que, enquanto os diretores desenvolvem diversas ações e mobilizam recursos conforme sua experiência, formação e conhecimento, a falta de formação e apoio por parte do órgão central constitui um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança.

Como desafio das comunidades escolares, destaca-se a missão de que não basta apenas eleger o diretor para que a gestão democrática se efetive. É imprescindível que toda a comunidade escolar (professores, coordenadores pedagógicos, pais e alunos) participe das decisões de forma crítica e consciente, tendo em vista que o principal objetivo da instituição escolar deve ser proporcionar um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

- a) O desafio de olhar sobre a práxis das equipes diretivas, desenvolveu a temática da gestão escolar e das desigualdades na educação básica, olhando para os contextos em que estão inseridas as escolas, bem como para a crise sanitária global da COVID-19.

A observação criteriosa dos dispositivos relativos à pandemia por parte dos gestores visava garantir os dias letivos e a qualidade educacional.

Lamarca (2022) questiona a qualidade educacional, apontando que as desigualdades educacionais foram aprofundadas no contexto da pandemia de COVID-19. Esse questionamento reflete uma percepção fundamental, considerando que o período pandêmico foi completamente atípico para a rotina escolar, desafiando a gestão escolar a desempenhar sua função principal no desenvolvimento das atividades educacionais.

Nesse contexto, surge a necessidade de profissionalização do gestor escolar, visando uma gestão mais qualificada e focada na qualidade do ensino. Considerando que os resultados da ineficácia dessa ação têm consequências graves, tanto a nível individual quanto organizacional e social, não se pode

continuar com práticas inadequadas. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (Lück, 2000, p. 29).

Portanto, para efetivar a gestão democrática, defende-se a formação contínua do gestor como condição indispensável para o desempenho da função. Nesse sentido, Silva (2022) afirma que as formações iniciais e continuadas do Gestor Escolar devem promover reflexões que contribuam para a construção e reconstrução de Projetos Políticos Pedagógicos, viabilizando a integração de um ensino remoto baseado em boas práticas, voltadas para a qualidade do ensino-aprendizagem. Silva também considera que o período da pandemia impôs imensos desafios aos gestores escolares.

A importância das tecnologias digitais, das plataformas de ensino e da comunicação no contexto da pandemia tem sido fundamental para os gestores escolares. Novaes (2021) destaca o uso de instrumentos digitais para identificar as características comportamentais predominantes associadas à prática gestora, com base no modelo DISC, as competências gerenciais e os estilos de gestão de conflitos. O autor apresenta, por meio de um instrumento educacional profissional digital, alternativas para otimizar o desempenho das funções de gestão escolar.

A comunicação com pais e alunos, essencial para manter a comunidade escolar unida, foi realizada por meio de tecnologias como celular, computador e tablet, com a realização de videochamadas e reuniões via Google Meet. Essas ações não serviram apenas para manter o controle do processo educacional desenvolvido pela gestão escolar, mas também para expressar um olhar mais humanizado e acolhedor, cumprindo o papel social da escola em um contexto de famílias enlutadas pela perda de entes queridos (Novaes, 2021).

Para Poppe (2021), o maior desafio era evitar o abandono escolar e reconhecer o esforço dos estudantes e das equipes escolares para garantir o processo de aprendizagem durante a pandemia, em condições bastante adversas (Brasil, 2020 e).

- a) Desafios na gestão escolar: a pandemia desafiou os gestores a cuidar da saúde mental, emocional e física dos professores e funcionários; a reestruturar a gestão pedagógica, administrativa, econômica, financeira e de pessoas; fazer o acompanhamento didático-pedagógico e da aprendizagem; lidar com a insegurança na gestão em função das oscilações e da instabilidade de cenário social e

global provocados pela pandemia e administrar a formação docente direcionando a formação do uso das tecnologias educacionais para o ensino das aulas remotas.

Com relação ao uso das tecnologias digitais, de acordo com Avelino e Mendes (2020, p.9), a pandemia reforçou a importância da escola, do professor e do uso das tecnologias digitais no contexto educativo.

Os resultados dessa pandemia mostraram o quanto a escola exerce um papel fundamental na vida do aluno, por inseri-los no convívio social; por mostrar a importância do papel do professor como mediador e a relevância da sua formação inicial e continuada no que tange às novas tecnologias (Avelino; Mendes, 2020, p.9).

Lima (2001) destaca a função social da instituição escolar, no sentido de fugir do burocrático institucionalizado, dando lugar ao anárquico, mas não no sentido de desorganização e, sim, de uma maneira própria de organização da gestão, que contraria o modelo burocrático sem negá-lo. Nesse sentido, afirma, “[...] a escola como organização educativa não é essencialmente burocrática, nem anárquica, mas organiza-se de maneira estruturada de acordo com o modelo imposto uniformemente em todo país” (Lima, 2001, p. 33).

Oliveira (2022) identificou que as equipes diretivas/gestoras desenvolviam ações predominantemente de assistência social, suprimindo as necessidades básicas dos estudantes, como a distribuição de alimentos, por exemplo. Precisaram se reinventar na pandemia, para atender às urgências do período pandêmico, e uma de suas iniciativas foi tornar a escola ainda que virtual um espaço de acolhimento, da escuta sensível. Muito influenciadas pela gestão macro, atém-se em fazeres que visam o cumprimento de tarefas, metas para fins de resultados.

Para Ogawa e Filipak (2013), o contexto de constantes mudanças na sociedade, fruto de inúmeras inovações em âmbito científico e tecnológico, tem afetado a dimensão emocional e imposto às instituições sociais a necessidade de adaptar-se, de alterar seu modo de atuar, de rever a forma de se relacionar com seu público.

Em relação ao papel do gestor escolar, compreendo-o conforme Lück (2009), em três dimensões: política, pedagógica e organizacional. Em primeiro lugar, entender seu papel político é reconhecê-lo como um ser político, reflexivo e atuante, responsável pela transformação no meio em que exerce sua função. Compreender

seu papel pedagógico implica integrar ações pedagógicas voltadas para o ensino e a aprendizagem, com o foco principal no aluno. Por fim, entender seu papel organizacional significa encarar a organização como um processo, que deve passar pelo entendimento e funcionamento das estruturas, buscando inverter a lógica da escola e dar visibilidade às desigualdades (Oliveira, 2022).

Dessa forma, a formação em tecnologias digitais para a gestão escolar visa "promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas", com o objetivo de "garantir o avanço dos processos socioeducacionais nos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos" (Lück, 2009, p. 25).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo, apresentamos as considerações finais, retomando o plano de investigação e o percurso traçado para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa. De forma objetiva, explicita-se a relevância da pesquisa realizada, os principais resultados encontrados, com base no problema e nos objetivos da pesquisa, além dos limites e perspectivas para a continuidade do estudo.

Conforme apresentado no capítulo 2, justificamos a pesquisa com base na relevância pessoal-profissional, acadêmico-científica e social, que será destacada a seguir.

Na dimensão acadêmico-científica, a motivação da pesquisadora está no aprofundamento do conhecimento e aprendizado da pesquisa, conectando sua experiência como professora desde 2019 na Prefeitura de Manaus e, desde 2022, atuando na gestão da Sede Distrital da SEMED - Secretaria Municipal de Educação.

Durante esse período, foi declarada a pandemia de COVID-19, e tanto a professora quanto a assessora viveram o cenário pandêmico, que transformou a forma de ensinar. As aulas presenciais foram suspensas, e o desafio da reorganização por meio das aulas online gerou muitas incertezas, uma vez que crianças e adultos não sabiam como se proteger diante desse vírus.

No que se refere à relevância acadêmico-científica, os levantamentos realizados nas dissertações e teses disponíveis no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no período entre os anos de 2021 e 2023, não revelaram nenhum trabalho com foco especificamente no tema proposto para esta dissertação.

Quanto à relevância social, é importante refletir sobre a escola do futuro e imaginar os caminhos e as possibilidades para sua evolução nas próximas décadas. A construção dessa escola, a partir do contexto da pandemia, nos desafia a criar espaços que possibilitem repensar a escola existente, com o objetivo de transformá-la em uma instituição renovada, tanto em seus processos pedagógicos quanto administrativos, e, prioritariamente, na gestão desses processos, em um ambiente de aprendizagem contínua.

Ao revisar o problema e os objetivos da investigação, destacamos o percurso realizado e os principais resultados:

A opção metodológica pela pesquisa bibliográfica focou nas contribuições da

produção acadêmico-científica para a reflexão sobre a prática cotidiana dos profissionais responsáveis pela gestão escolar. Tal abordagem fundamentou-se nos pressupostos da revisão integrativa de literatura, além dos entendimentos sobre gestão da educação, gestão escolar e os desafios da gestão escolar, com base em autores como Lück (2004, 2006, 2009, 2011, 2013), Libâneo (2004, 2008), Paro (2002, 2016) e Santos (2005, 2015), expoentes da temática no Brasil. Isso possibilitou a realização do estudo, pautado por rigor e consistência teórica e metodológica.

Com base no problema da investigação – "Quais os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, entre os anos de 2021 a 2023, segundo as dissertações e teses defendidas na área da Educação, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD?" – propusemos os objetivos do estudo.

O objetivo geral foi: Analisar os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, entre os anos de 2021 e 2023, segundo as dissertações e teses defendidas na área da Educação, disponibilizadas no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD.

- a) Mapear, no Catálogo de Dissertações e Tese da CAPES e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD, defendidas na área da educação que tem como temática investigativa a gestão escolar, no contexto da pandemia do *COVID-19*, entre os anos de 2021 e 2023.
- b) Descrever as abordagens teóricas e metodológicas adotadas nas dissertações e teses que constituem o *corpus* investigativo.
- c) Identificar os desafios da gestão escolar, os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia do *COVID-19* com base no exposto nas dissertações e teses.

Para efetivar o primeiro objetivo específico – Mapear, no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD, as dissertações e teses defendidas na área da educação com temática investigativa sobre gestão escolar no contexto da pandemia de COVID-19, entre os anos de 2021 e 2023 – foram identificadas nove (9) pesquisas relacionadas a essa temática, no período de 2021 a 2023. Destas, sete (7) são pesquisas em nível de

mestrado, sendo quatro (4) em nível de mestrado acadêmico e três (3) dissertações em nível de mestrado profissional, além de duas (2) teses de doutorado.

Em relação ao segundo objetivo – Descrever as abordagens teóricas e metodológicas adotadas nas dissertações e teses que constituem o *corpus* investigativo –

- a) ao analisar as produções mais citadas e a recorrência dessas publicações, destacamos diversas temáticas, tais como: aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem; participação do conselho escolar no fortalecimento da gestão democrática durante a pandemia de COVID-19; memórias de uma equipe diretiva na pandemia; grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar na pandemia; direito à educação em tempos de pandemia e o papel do gestor; gestão e liderança escolar na pandemia; instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar; gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais; gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica; desafios da gestão em tempos de pandemia COVID-19; e a apresentação social dos gestores escolares diante dos desafios do ensino remoto;
- b) De acordo com as dissertações e teses, os principais autores utilizados no referencial teórico são: Heloisa Lück e José Carlos Libâneo. As obras mais frequentemente citadas entre as nove (9) consultadas aparecem com uma recorrência de seis (6) vezes.
- c) Com relação a Lück, destacamos as principais ideias presentes em suas obras: a gestão escolar é uma área de atuação profissional na educação, destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, com foco na promoção da aprendizagem e na formação dos alunos.
- d) Já Libâneo, com sua obra *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*, se destacou nas dissertações, com as principais ideias emergentes relacionadas à gestão escolar, que abrange os processos administrativa, pedagógica, financeira e de pessoas. Segundo o autor, é fundamental adotar uma gestão participativa e democrática, sendo a

gestão escolar uma ação de práxis educacional construída a partir do contexto de cada escola e dos sujeitos que participam democraticamente do processo de gestão. Em um contexto desafiador, os gestores escolares devem possuir a competência necessária para utilizar conhecimentos e habilidades na execução do trabalho, lidando com as situações e problemas no ambiente escolar.

- e) Na dimensão metodológica das dissertações e teses, constatamos que a maioria das pesquisas seguiu uma abordagem qualitativa de campo, caracterizada por estudos de caso, nos quais a coleta de dados se deu por meio de questionários, observações e entrevistas. Outras pesquisas qualitativas, com enfoque teórico, caracterizam-se por análises documentais, descritivas, revisões bibliográficas e exploratórias.

E por fim, o terceiro objetivo - *Identificar os desafios da gestão escolar, os desafios da gestão escolar no contexto da pandemia do COVID-19 com base no exposto nas dissertações e teses*. Destacamos:

- a) Gestão escolar democrática e participativa possibilitou reduzir os efeitos da pandemia sobre a aprendizagem dos alunos, evidenciando a importância da cultura organizacional de cooperação, resiliência do gestor escolar, motivação e pluralidade, formação profissional e aplicabilidade, coordenação interna e abertura, infraestrutura tecnológica e análise de contexto e colaboração, como fatores basilares no aprimoramento da gestão escolar;
- b) O esforço dos gestores em desenvolver estratégias que viabilizassem, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares e a mediação docente, destacando a importância do conselho escolar atuante durante a pandemia, tomando deliberações que amenizaram os problemas causados por aquele contexto, se afirmando como um espaço de avaliação, proposições, discussões e deliberações;
- c) A resignificação da gestão pedagógica, tendo em vista a urgência na adaptação às demandas da adoção do ensino remoto; aproximação ainda mais do planejamento docente, bem como de alunos e suas famílias;
- d) A gestão administrativa, através do uso de recursos

materiais/financeiros, observou-se que o adequado redirecionamento dos recursos frente à nova conjuntura escolar durante a pandemia contribuiu para a segurança sanitária na escola e o alcance dos objetivos pedagógicos junto à comunidade escolar;

- e) O desafio de olhar sobre a práxis das equipes diretivas desenvolveu a temática da gestão escolar e das desigualdades na educação básica, olhando para os contextos em que estão inseridas as escolas, bem como para a crise sanitária global da COVID-19;
- f) A observação criteriosa dos dispositivos relativos à pandemia, pelos gestores, visando à garantia dos dias letivos e à qualidade educacional;
- g) A importância das tecnologias digitais e das plataformas nos processos de ensino e aprendizagem e na comunicação entre os envolvidos no processo educativo;
- h) A formação continuada dos gestores em diferentes áreas da gestão do espaço escolar.

Com relação aos limites da investigação, permitiu-nos analisar as dissertações e teses, mapear, no Catálogo de Dissertações e Teses da CAPES e na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações da BDTD, defendidas na área da educação, que têm como temática investigativa a gestão escolar, no contexto da pandemia do COVID-19, entre os anos de 2021 e 2023.

Diante de tantos documentos e temáticas, foi necessário fazer escolhas, sabendo que isso poderia implicar em limitações. No que concerne às análises das dissertações e teses, sabemos que cada pesquisa tem seu foco e suas especificidades, pois trabalha com diferentes questões referentes à supervisão escolar. Portanto, foi possível, apenas, extrair substrato específico para o objetivo desta pesquisa.

Ao eleger o referencial teórico para a presente pesquisa, temos a ciência de que ele é tão somente um olhar e possibilidade dentre tantos outros possíveis e, devido a tantas dimensões sobre a supervisão escolar, entendemos que, com base no estudo realizado, o *corpus* investigativo traduz pontos centrais que vêm sendo debatidos e discutidos por meio de pesquisas sobre gestão escolar.

A sociedade está em constante mudança, porque o ser humano, que a constitui, também se modifica continuamente. A pandemia do COVID-19 acelerou ainda mais esse movimento. Nesse processo de transformação, os saberes, as

experiências e as aprendizagens na gestão escolar vão sendo ressignificados e, dessa forma, o conhecimento evolui.

Nessa última etapa da dissertação, vislumbramos um futuro não muito distante e os desafios que se apresentam, tendo em vista o estudo realizado e seus principais achados.

Mesmo considerando que atingimos os objetivos a que nos propomos para este estudo, novas questões emergiram desse trabalho, as quais nos motivam a dar continuidade à investigação, contemplando novos horizontes que, de certa forma, podem inspirar outros pesquisadores a assumirem o desafio de aprofundá-las.

Emergem as seguintes questões:

- a) Quais as estratégias a serem utilizadas pelos gestores visando à qualificação da gestão escolar democrática e participativa, tendo em vista os caminhos educacionais e a evolução das tecnologias digitais provocadas pela pandemia do COVID-19?
- b) Quais os novos desafios que se apresentaram às gestões escolares, relacionados à formação de gestores, gestão democrática e participativa, gestão pedagógica e administrativa?

Nosso intuito não é esgotar todas as questões que emergiram no decorrer da pesquisa, nem aquelas que surgiram a cada momento em que voltamos a refletir sobre a temática em pesquisa. Mas estas nos inspiram a continuar refletindo e a permitir novos questionamentos, distantes ou próximos daqueles realizados nesta etapa.

Reafirmamos a importância da gestão escolar democrática e participativa, e fica o compromisso de que, como profissionais da educação, temos a missão de primar pela qualidade da educação, visando à sua perenidade, empreendendo esforços pelos gestores e profissionais, com o objetivo de superar várias cicatrizes emergidas na pandemia e transformar os contextos de gestão em espaços de construção de um mundo melhor por meio da educação.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judite Alves. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. **Cadernos de pesquisa**, n. 113, julho de 2001, p. 39-50.

ANTUNES, Larissa D. Educação e pandemia: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19. **Revista Mediação**, [S. l.], n. 11, 2021. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/mediacao/article/view/5793>. Acesso em: 14 out. 2021.

AVELINO, Wagner F.; MENDES, Jéssica G. **A realidade da educação brasileira a partir da covid-19**. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 56–62, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3759679. Disponível em: <http://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/137>. Acesso em: 14 fev. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROSO, J. O reforço da autonomia nas escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C (Org). **Gestão democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BORDENAVE, Juan. **O que é participação**. 8 ed. São Paulo: Brasílicus, 1994.

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

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 23 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2004.

BRASIL. **Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 5/2020, aprovado em 28 de abril de 2020a** - Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-022/2020/lei/l14040.htm

BRAVIM, Fatima Patricia Pereira do Rosario. **Aprimoramento da gestão escolar como possibilidade de minimizar os efeitos da pandemia sobre a**

aprendizagem. 70 f. Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração. FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A. Espírito Santo. 2023.

BUENO, Eliane Couto; GAMA, Maria Eliza Rosa. **Os desafios da gestão escolar frente à pandemia:** uma análise do campo. Rev. Bras. Polít. Adm. Educ. - v. 39, n. 01 e 126929 – 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/126929/89953>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CARMO, Rosangela Gabry do. **Volta às aulas no contexto da pandemia de covid-19:** participação do conselho de escola no fortalecimento da gestão democrática. Mestrado Profissional em Educação. Universidade do Espírito Santo. Vitória. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/server/api/core/bitstreams/fd12e6e8-f48e-415f-b0ce-e4ad3086b4cc/content>. Acesso em: 14 jun. 2024. CHARLOT, Bernard. Da relação com o saber às práticas educativas. São Paulo: Cortez, 2013.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação (RBP AE)**. V. 23, n.3, set./dez.. 2007. p. 483-495. Porto Alegre: ANPAE, 2007.

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.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Informe n. 1: **Educação escolar em tempos de pandemia.** São Paulo: FCC; Unesco, 2020. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/fcc/educacao-pesquisa/educacao-escolar-em-tempos-de-pandemia-informe-n-1>. Acesso em: 10 jun. 2024.

FURLAN, Fernanda. **Memórias de uma equipe diretiva na pandemia da Covid-19:** grupo dialogal como estratégia para a gestão escolar. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Santa Maria/RS, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/28658/DIS_PPGPPGE_2022_FURLAN_FERNANDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 jun. 2024.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A gênese das pandemias e a interpelação à concepção dominante de natureza humana, de conhecimento e de educação. **ORG & DEMO**, Marília, v.22, n. 2, p. 17-38, Jul./Dez., 2021

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas (SP): Autores Associados, 2006

LAMARCA, Tatiane Christine Real. **Direito à educação em tempos de pandemia: o papel das gestoras no município de Diadema**. 89 f. Mestrado Profissional em Docência e Gestão Educacional. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/ppge/mestrado-profissional-em-educacao>. Acesso em: 12 jun. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. Ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, Natalia Pereira. **Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão**. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. 2022. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.pucRio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=61002@1>. Acesso em: 10 jun. 2024.

LIMA, L. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2006.

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

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa da escola**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010: série: Cadernos gestão

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5ª Ed. São Paulo, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Avaliação educacional: novos passos e perspectivas**. Gestão em Rede. N. 69, p. 12 – 19, maio, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUPION, Raphaela; BASTOS, Alex. JUNQUEIRA, Rogério, S. A.(orgs) Viver p Evangelho Hoje. In: Menegat, Jardelino; Ramos, Roberto Carlos. **Gestão democrática em tempos complexos**. Brasília: Edições CNBB, 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, J. G. **Descontinuidade política, rotatividade de diretores e desempenho dos alunos: efeitos adversos de novos prefeitos na educação municipal**. Ribeirão Preto, SP. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo (USP), 2015.

MENDES, C.. Pandemias e comércio internacional. Pontes, v.5, n.3, p.8, 2018.

MOREIRA, J. António; HENRIQUES, Susana; BARROS, Daniela Melaré Vieira. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. Dialogia, p. 351-364, 2020.
<http://dx.doi.org/10.5585/Dialogia.N34.17123>

NOVAES, Maria Angelica Sodre Magalhaes. **Instrumentos de educação digital para o desenvolvimento de competências da gestão escolar**: um estudo de caso nas escolas da Baixada Fluminense ' 25/08/2021 115 f. Mestrado Profissional Em Novas Tecnologias Digitais na Educação. Centro Universitário Carioca., Rio de Janeiro, 2021. Disponível em:
<https://proximal.unicarioca.edu.br/portal/dissertacoes/>. Acesso em 15 jun. 2023.

OGAWA, Mary N.; FILIPAK, Sirley T. **A formação do gestor escolar**. In: Seminário internacional sobre profissionalização docente, 4., 2013, Curitiba. Anais. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2013, p. 94-108.

OLIVEIRA, Rosane Alves Pretto de. **Gestão escolar e desigualdades sociais e educacionais: um olhar sobre a práxis das equipes diretivas em escolas públicas municipais**. Programa de Pós-Graduação em Educação. Dissertação de Mestrado. Universidade de Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) São Leopoldo/RS. 2022. Disponível em:<https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/12035>. Acesso em: 10 jun. 2024.

PARO, V. H.. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). Gestão, Financiamento e Direito à Educação: análise da LDB e da Constituição Federal. 2a.ed. São Paulo: Xamã, 2002, p. 73 - 81.

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

POPPE, Ana Beatriz Gorgen. **Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul**: desafios em tempos de pandemia COVID-19. Mestrado em Educação - Universidade La Salle, Canoas, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11690/2798>. Acesso em: 10 jun. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César. **Metodologia do Trabalho**

Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. 2ª ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, R. C., SARMENTO, D. F., MENEGAT, J. **Avaliação da aprendizagem no contexto da pandemia:** concepções e práticas docentes: Estudos Em Avaliação Educacional, 32, e08170. <https://doi.org/10.18222/eae.v32.8170>. Acesso em 03 jun. 2024.

RAMOS, R. C. *et al.* Educação Lassalista: Saberes da prática educativa. In: STEINMETZ Adriana, *et al.* **A gestão democrática no contexto da pandemia:** um olhar a partir da equipe diretiva do Colégio La Salle Carmo. Ponta Grossa: Editora Atenas, 2022.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão educacional:** especificidades e compartilhamentos na teoria geral da administração. Florianópolis: Ed. do Autor, 2005.

SANTOS, Pedro António dos; KIENEN, Nádía; CASTIÑEIRA, Maria Inês. **Metodologia da pesquisa social:** da proposição de um problema à redação e apresentação do relatório. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SARMENTO Dirléia Fanfa, MENEGAT, Jardelino. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**. Joaçaba, SC. v.45, p. 1-20 jan/dez. 2020.

SENHORAS, E. M.. Coronavírus e o papel das pandemias na história humana. Boletim de Conjuntura, v.1, n.1, p.31-34, 2020

SILVA, Francisco Alexandre da. **Representações sociais de gestores escolares perante os desafios no ensino remoto.** 158 f. Mestrado em educação instituição de ensino: Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2022.

TORRES, Leonor Lima; PALHARES José A. Estilos de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, 2009, 14, 77-99.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. (Orgs.). **Gestão escolar democrática:** concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p.27-42.

VIEIRA, S. L. Política (s) e Gestão da Educação Básica: Revisitando conceitos simples. **RBPAE**-v.23, n.1, p.53-69, 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19013/11044>. Acesso em: 15 fev. 2024.