

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA/CAMPUS CODÓ**

**CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

**FERNANDA SOUSA RIOS**

**O TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE PANDEMIA:** concepções  
dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Codó - MA

Codó

2022

**FERNANDA SOUSA RIOS**

**O TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE PANDEMIA:** concepções  
dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Codó - MA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, com requisito para a obtenção do grau de graduação em Licenciatura.

**Orientadora:** Profa. Me Lucinete Fernandes Vilanova

Codó

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Sousa Rios, Fernanda.

O trabalho da gestão escolar no contexto pandemia :  
concepções dos gestores escolares da rede municipal de  
ensino de Codó-MA / Fernanda Sousa Rios. - 2022.

23 f.

Orientador(a): Lucinete Fernandes Vilanova.

Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Maranhão,  
Universidade Federal do Maranhão-UFMA Campus Codó, 2022.

1. Escola. 2. Gestão democrática. 3. Gestor Escolar.  
4. Novas tecnologias. 5. Pandemia Covid-19. I.  
Fernandes Vilanova, Lucinete. II. Título.

**FERNANDA SOUSA RIOS**

**O TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE PANDEMIA:** concepções  
dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Codó - MA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, com requisito para a obtenção do grau de graduação em Licenciatura.

Aprovado em, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

**Profa. Me Lucinete Fernandes Vilanova - Orientadora**  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

**Profa. Dra. Cristiane Dias Martins da Costa**  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

---

**Prof. Esp. Wellington Bezerra Meirelles Gomide**  
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus primeiramente, por ter me dado saúde e força para superar todos os obstáculos.

Aos meus pais, Francisco Sousa e Lindalva Sousa, pelo amor, incentivo e apoio.

Ao meu esposo Thiago Rios e minhas irmãs Adriana e Francisca por sempre estarem ao meu lado e por acreditarem no meu potencial.

A esta Universidade e seu corpo docente que oportunizaram esta graduação.

A minha orientadora, Lucinete Fernandes Vilanova, que se dispôs a realizar este trabalho junto comigo, pelos incentivos motivadores e por suas correções.

A todos os profissionais que participaram da pesquisa, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

E aos meus colegas de turma que participaram da minha jornada acadêmica.

## O TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE PANDEMIA: concepções dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Codó - MA

Fernanda Sousa Rios<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo aborda sobre as concepções dos gestores das escolas municipais de Codó-MA sobre o trabalho da gestão escolar no contexto de pandemia do Covid 19. Tem por objetivo analisar as impressões dos gestores das escolas municipais de Codó sobre os desafios e possibilidades vivenciados no trabalho de gestão no contexto de pandemia da COVID-19. A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, a qual desenvolveu-se uma pesquisa de campo, com aplicação de um questionário a cinco gestores de escolas municipais de Codó. O questionário, composto por 07 (sete) perguntas fechadas e 09 (abertas). Fundamenta-se esse estudo em autores como Libâneo (2013), Oliveira (2005), Gadotti (2014), Paro (2002), Garcia (2020), dentre outros. Os resultados apontam que muitos foram os impactos decorrentes da pandemia, estes por sua vez afetaram o trabalho da gestão nas escolas, exigiram dos gestores uma reinvenção e ressignificação de suas práticas tendo em vista os desafios trazidos pela gestão da educação digital. O ensino remoto demandou: o uso de plataformas digitais, formação de professores voltada para esse novo contexto, acesso às essas tecnologias por parte dos sujeitos envolvidos no processo (estudantes, docentes, pais etc), enfim, foi preciso replanejar o currículo da escola de forma a atender as diversidades das demandas apresentadas.

**Palavras-Chave:** Gestão democrática. Pandemia Covid 19. Escola. Novas tecnologias. Gestor escolar.

**Abstract:** This article addresses the conceptions of managers of municipal schools in Codó-MA about the work of school management in the context of the Covid 19 pandemic. management in the context of the COVID-19 pandemic. The present research has a qualitative approach, in which a field research was developed, with the application of a questionnaire to five managers of municipal schools in Codó. The questionnaire, composed of 07 (seven) closed questions and 09 (open). This study is based on authors such as Libâneo (2013), Oliveira (2005), Gadotti (2014), Paro (2002), Garcia (2020), among others. The results show that there were many impacts resulting from the pandemic, which in turn affected the work of management in schools, required managers to reinvent and resignify their practices in view of the challenges brought by the management of digital education. Remote teaching demanded: the use of digital platforms, teacher training focused on this new context, access to these technologies by the subjects involved in the process (students, teachers, parents, etc.), in short, it was necessary to redesign the curriculum of the school of in order to meet the diversities of the demands presented.

**Keywords:** Democratic management. Covid 19 pandemic. School. New technologies. School manager.

### Discussões iniciais

---

<sup>1</sup> <sup>1</sup>Aluna do curso de Graduação em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal do Maranhão.

O vírus Sars-CoV-2 (COVID-19) surgiu no final do ano de 2019, em 2020 o seu contágio se espalhou rapidamente por todos os lugares e se elevou a um nível pandêmico, trazendo grandes consequências econômicas, mortes e sequelas. O distanciamento social foi a alternativa mais viável para conter a exposição das pessoas ao vírus, alternativa esta decretada pela Organização Mundial da Saúde - OMS. No entanto, como consequência do distanciamento social, as escolas tiveram que suspender suas aulas presenciais, onde gestores, professores e comunidade escolar em geral, precisaram ressignificar o trabalho pedagógico por meio do ensino remoto.

O ensino remoto foi proposto pelo Ministério da Educação (MEC) ainda em 2020, como uma solução para que os alunos não ficassem sem aula durante o período de quarentena. Ensino esse que é feito por meio das tecnologias digitais, como algumas plataformas já conhecidas, como Google Meet, Google for Education, Microsoft Teams e Zoom.

Nos deparamos com a pandemia da covid-19 que impactou o mundo, sendo um dos setores mais afetados, o educacional. Estudantes foram impossibilitados de participar das aulas de forma presencial e as escolas precisaram aderir ao ensino remoto o que levou a uma tomada de decisão urgente quanto à ressignificação das práticas de planejamento e execução das ações pedagógicas em função do processo ensino e aprendizagem dos alunos.

O ensino remoto apresentou inúmeros desafios para a educação pública, dentre eles, o acesso, já que muitos estudantes não dispunham de condições favoráveis, a exemplo: internet, computador, falta de domínio de algumas plataformas digitais. Tais problemas que antes de tudo são sociais acabam por implicar diretamente no trabalho da gestão escolar.

Frente a isso, entende-se que a gestão, em especial a gestão democrático-participativa mediante tal realidade, para acontecer de forma legítima no espaço escolar de forma transformadora/emancipadora, como analisa Luck (2002) pressupõe a ideia de participação, de uma ação construída em conjunto por seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

O gestor é o responsável por manter a liderança perante as tomadas de decisões dentro da instituição de ensino, lida com as questões administrativas, supervisiona o

trabalho pedagógico, precisa conhecer a realidade dos seus discentes para assim, levantar soluções.

A motivação da escolha desse tema veio pela observação informal da árdua tarefa desses profissionais em conduzir essa nova forma de ensinar em algumas escolas do município de Codó-MA. O presente trabalho torna-se necessário dentro do contexto pedagógico ao considerar a conjuntura pandêmica que a sociedade vivencia, haja vista, os vários impactos apresentados ao modo de exercer o trabalho da gestão escolar, o que requer uma reorganização do fazer pedagógico e dos processos formativos. Os profissionais desta área têm sua função e importância para a comunidade escolar, por meio de suas ações e responsabilidades no cotidiano educativo.

Nessa perspectiva, a indagação principal que norteou o desenvolvimento desta pesquisa se volta para entender quais as impressões dos gestores escolares sobre os principais desafios enfrentados e as possibilidades construídas pela gestão escolar frente o contexto de pandemia da COVID-19?

Para responder tal questionamento, traçamos como objetivo geral analisar as concepções dos gestores das escolas municipais de Codó sobre os desafios e possibilidades vivenciados no trabalho de gestão no contexto de pandemia da COVID-19. Mais especificamente contextualizar a COVID-19 no cenário global e brasileiro de forma a identificar seus principais impactos no contexto escolar, como ainda, compreender a gestão democrática como espaço necessário para a construção e ressignificação de práticas gestoras no âmbito escolar frente a esses desafios.

Sendo assim, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além destas considerações iniciais, o texto dispõe de uma seção de fundamentação teórica que trás algumas discussões sobre o contexto do cenário da Covid 19, as contribuições e implicações da gestão democrática para o trabalho de gestão no espaço escolar, os desafios enfrentados pelos gestores escolares no contexto de pandemia, além de aspectos metodológicos referente ao levantamento dos dados. Apresentam-se os dados desta pesquisa e uma análise deles e por fim, discorre-se sobre as considerações finais.

### **Contextualizando o cenário da Covid 19**



O Sars-CoV-2 é um vírus pertencente à família *Coronaviridae*, que apresenta infecções pulmonares, ou síndrome respiratória aguda grave. Esse vírus causa a doença COVID-19, ou corona vírus como é mais conhecido. A COVID-19 surgiu em 2019, na cidade de Wuhan, China. Lá foram registrados os primeiros casos e mortes. O vírus também apresenta sintomas semelhantes causados pelo SARS (vírus originado do morcego que contaminou pangolins e em seguida os humanos em 2002) e o MERS-CoV (do morcego, que saltou para o camelo e depois em humanos em 2012). Sua origem exata ainda vem sendo estudada pelo mundo, porém, acredita-se que o SARS-CoV-2 seja uma evolução. (NOGUEIRA E SILVA, 2020).

A COVID-19 tem como principais sintomas: febre, cansaço, tosse seca, perda do paladar e olfato, em sua agravante o paciente infectado desenvolve a dificuldade de respirar e conseqüentemente pode chegar a óbito.

Em janeiro de 2020, devido ao grande contágio da doença, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou à população, estado de emergência global. Em fevereiro do mesmo ano, no Brasil foi sancionada a Lei de Nº 13.979/2020, que visava:

- I - Isolamento: separação de pessoas doentes ou contaminadas, ou de bagagens, meios de transporte, mercadorias ou encomendas postais afetadas, de outros, de maneira a evitar a contaminação ou a propagação da corona vírus; e
- II - Quarentena: restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, ou de bagagens, contêineres, animais, meios de transporte ou mercadorias suspeitos de contaminação, de maneira a evitar a possível contaminação ou a propagação do corona vírus (BRASIL, 2020 p. 01).

Desde então o vírus veio provocando grandes prejuízos à humanidade, muitos países instituíram restrições, assim como o Brasil, a fim de desacelerar o contágio do vírus pelo mundo, mas a disseminação do vírus continuou e estamos ainda enfrentando reflexos dessa pandemia desde o dia 11 de março de 2020 (STRABELLI, 2020).

Segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) até maio de 2020, o vírus contaminou 5.701.337 milhões de pessoas e matou cerca de 357.688 mil pessoas em todo o mundo. No Brasil a quantidade dos casos confirmados em média foi de 514.849 mil e matou cerca de 29.314 mil pessoas, segundo o Ministério da Saúde (NOGUEIRA e SILVA, 2020 p.117).

Frente a esse cenário, a educação também foi afetada, as aulas foram suspensas por um determinado tempo. As instituições de ensino tornaram vigente o ensino remoto

com o uso de diversas plataformas digitais, a fim de garantir a conclusão do ano letivo. Essa estratégia acabou por impactar muitas vidas quanto o processo educativo, muitos docentes e discentes não corresponderam a essa metodologia devido vários fatores, dentre eles: a indisponibilidade de equipamentos tecnológicos e o acesso à internet, esse contexto acabou por revelar mais ainda as desigualdades sociais, econômicas e culturais em que vivemos.

No mês de abril, as escolas tiveram que se reorganizar diante algumas decisões emitidas pelos órgãos competentes. Após alguns meses as escolas tiveram que pôr em ação as atividades não presenciais. Em 17 de maio de 2020, o Ministério da Educação (MEC) declarou por meio da Portaria nº 343 sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durasse a situação de pandemia da COVID-19, como exposto no Artigo 1º:

Art. 1º Autorizar, em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação, nos limites estabelecidos pela legislação em vigor, por instituição de educação superior integrante do sistema federal de ensino (BRASIL, Ministério da Educação, 2020, p.01)

A pandemia também fez com que países fizessem adaptações em seus sistemas de ensino e reformulasse o planejamento do ano letivo seguinte através da Medida Provisória nº 934/2020:

O estabelecimento de ensino de Educação Básica fica dispensado, em caráter excepcional, da obrigatoriedade de observância ao mínimo de dias de efetivo trabalho escolar, nos termos do disposto no inciso I do caput e no § 1º do Art. 24 e no inciso II do caput do Art. 31 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, desde que cumprida a carga horária mínima anual estabelecida nos referidos dispositivos, observadas as normas a serem editadas pelos respectivos sistemas de ensino (BRASIL, 2020, p. 01).

De acordo com o Ministério da Educação (2020), algumas instituições optaram pela aprovação automática, devido suspensão das aulas presenciais e por causa das dificuldades de acesso ao ensino remoto. Outros reinventaram novos modelos de avaliações de acordo com as especificações locais e escolares.

No segundo semestre de 2021, com a vacinação contra a COVID-19 em andamento, algumas instituições de ensino voltaram as suas atividades presenciais, seguindo todos os protocolos de segurança. A volta gradual às aulas tornou-se grande

desafio e causou muitas incertezas, o que acabou influenciando a continuidade das atividades remotas por várias instituições escolares.

Segundo Matuoka (2022), em janeiro de 2022 no Brasil, deu-se início a vacinação ao público infantil de 5 a 11 anos de idade, o que deu esperança ao retorno das aulas presenciais da educação infantil e fundamental, o que de fato aconteceu.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde-OMS (2022), assim como toda vacina, as vacinas da COVID-19, podem causar efeitos colaterais, para alguma delas uma dose é o suficiente, outras são necessárias duas doses, com intervalos de 3 a 4 semanas. As vacinas são de fato a maior ferramenta contra a doença, é também a melhor forma de proteger a si mesmo e aos outros. Ainda segundo OMS, os dados clínicos disponíveis mostram também que as vacinas são seguras e eficazes na prevenção, pesquisadores ainda estão em estudo sobre a durabilidade de proteção e transmissão do vírus mesmo após ter recebido a vacina. No mais a OMS, está em monitoramento ao passo que distribuição das doses se expande pelo país e o mundo.

Considerando que 75% da população brasileira até março de 2022 se encontrava vacinada, Ritchie, Hannah, et al. (2022), o MEC optou por retomar as aulas presenciais em 2022, desde o ensino infantil ao superior, considerando todos os meios de proteção para garantir o controle do vírus.

### **Gestão democrática: uma ferramenta significativa para (re) pensar a prática do gestor escolar**

A partir dos anos 90, a gestão educacional torna-se mais discutida e viável no cenário brasileiro, opondo-se à perspectiva da administração clássica e defendendo uma mudança conceitual e atitudinal pautada na perspectiva democrática que propõe uma prática ampla e processual que envolve diversas dimensões do contexto educacional.

A LDBEN 9.394/96 em seu artigo 14 trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. A referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração

do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996)

Corroboramos com Oliveira (2005), ao tratar que um dos papéis da escola é o de socializar conhecimentos, todavia preparar os seus agentes para o mercado de trabalho também tem sido sua função nessa nova era.

Se aceitarmos que uma função primordial da escola é a socialização para o trabalho e assim o faz não apenas a maioria dos estudiosos da educação, mas também seus agentes e seu público saltam aos olhos as necessidades de compreender o mundo do trabalho para poder dar a devida conta da educação (p. 24).

Nessa perspectiva, analisar a gestão escolar implica compreender que uma prática de gestão democrática deve incentivar toda a comunidade escolar (pais, estudantes professores, gestores) a participar da construção e efetivação de todos os projetos que a escola deseja desenvolver. Com base nisso, Fortuna (2010, p. 19) defende que a gestão democrática deve promover “transparência das informações, dos controles e das avaliações; debate e votação das decisões coletivas; normas de gestão regulamentadas e/ou legitimadas pela maioria e vigilância e controle da efetividade das ações”.

Ainda sobre essa questão, concordamos com Gadotti (2014) ao afirmar que a gestão democrática deve:

[...] estar impregnada por uma atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (p.4).

Entendemos a partir dos autores citados anteriormente que a gestão democrática compreende antes de tudo um processo político no qual os sujeitos que constituem a comunidade escolar identificam as situações problemas, debatem, decidem, planejam e deliberam coletivamente, um conjunto das ações que em momento posterior, serão acompanhados, controlados e avaliados para garantir a qualidade das atividades desenvolvidas na instituição. Sobre isso, Libâneo (2013) reflete que “[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos

comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada” (p.326). Compartilhar as decisões tomadas na escola com a comunidade escolar é uma forma de gestão democrática (ALMEIDA, 2012).

Precisamos compreender a escola como uma instituição eminentemente social, constituída por sujeitos que se diferenciam historicamente, contudo, precisamos entender que “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o que querem, mas sim, aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (OLIVEIRA, 2005, p. 98).

Considerando a perspectiva democrática de gestão, diretores, coordenadores, professores, pais, alunos etc. compreendem sujeitos ativos do processo e a participação de todos deve acontecer de forma clara e responsável. É nesse contexto que precisamos enfatizar a participação e a autonomia como dois dos princípios básicos da gestão democrática.

Nos apoiamos em Ferreira (1999, p. 11), que entende que o ato de participar “significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução”. De acordo com a autora, a participação é o melhor caminho para que a comunidade escolar avance na qualidade do ensino e da aprendizagem das crianças, adolescentes, jovens e adultos.

Sobre a autonomia da escola, nos fundamentamos em Veiga (1998) ao destacar quatro dimensões básicas para o bom funcionamento de uma instituição educativa e que, segundo ela, devem ser relacionadas e articuladas entre si:

**Autonomia Administrativa** – consiste na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos; **Autonomia Jurídica** – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau; **Autonomia Financeira** – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo; **Autonomia Pedagógica** – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola (p. 16 a 19)

Partindo das quatro dimensões básicas apontadas por Veiga, compreendemos que o princípio da autonomia perpassa por várias questões e que as mesmas para garantir qualidade ao funcionamento da escola, devem estar articuladas entre si. Dessa forma, ao considerarmos o contexto escolar, a cada atividade e a cada ocorrência, não a podemos

fazê-la de forma isolada, torna-se necessária “[...] a qualificação teórica de seus integrantes, de modo que sejam capacitados a fazer a análise da prática, e com isso, aprender ideias, saberes, experiências, na própria situação de trabalho” (LIBÂNEO, 2013, p. 19).

Segundo Pereira (2009), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 em seu art. 15, trata do princípio da descentralização, esse estabelece uma nova responsabilidade para as escolas e todos os sujeitos nela envolvidos e tem como uma de suas tarefas basilares a construção do projeto político-pedagógico, que deve ser construído de forma processual e coletiva de forma a considerar as diversidades em busca de uma identidade para o sistema de ensino. Nessa perspectiva, uma “instituição educativa pode se tornar democrática, não só por sua prática administrativa, mas tornar-se democrática por sua proposta político-pedagógica” (PEREIRA, 2009, p. 1588).

A LDBEN nº 9.394/96 tem a gestão democrática como um dos princípios da educação brasileira e o tema em questão e é detalhado no artigo a seguir:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (VIEIRA e VIDAL, 2015 p. 23)

Percebemos a partir da participação dos profissionais da educação das comunidades e do conselho escolar define a relevância dos estados e municípios focarem em prerrogativas normativas que implementam a gestão democrática no âmbito escolar. Essa prerrogativa é relevante principalmente porque a finalidade principal do ensino é a aprendizagem dos alunos, essa estabelecida aqui como um direito social.

Almeida (2012), em seu trabalho sobre “Desafios da Gestão Escolar”, ressalta que em função das constantes mudanças que ocorrem na sociedade, sejam elas de ordem econômica ou política, requer que o processo de ensino e aprendizagem se ajuste às novas demandas, dessa forma, cabe à equipe de gestão e a comunidade escolar em geral redefinir e adequar suas práticas de forma a considerar a cultura organizacional da instituição, através da prática participativa e suas inovações.

Sobre o clima e a cultura organizacional da escola, Lück (2017), analisa que ambos constituem a personalidade da instituição, determinando a identidade do estabelecimento de ensino, uma vez que o processo educacional e a vida da escola se definem pelo modo como as pessoas se organizam coletivamente e realizam seu trabalho no seu interior, distribuindo e assumindo responsabilidades, tomando decisões e implementando-as.

Dentro desse contexto analisado pela autora, compreendemos que o gestor enquanto líder tem muita influência na cultura organizacional da escola, já que suas atitudes podem mediar práticas significativas na sua organização de forma a favorecer que os sujeitos envolvidos no processo construam comportamentos que possibilitem posturas saudáveis ao alcance dos objetivos da instituição.

Considerando o contexto brasileiro, a gestão democrática escolar está referenciada em diversos preceitos legais: a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206, inciso VI menciona a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”; o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, na meta 19, diz: “assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas”.

Tais preceitos legais acabam de certa forma demonstrando suas intenções através dos órgãos oficiais do governo quanto o alcance e luta pela melhoria da qualidade da educação brasileira. Um avanço a destacar no cenário brasileiro tem sido as eleições diretas para a escolha de diretores escolares.

Paro (2002), analisa que a escola pública brasileira só poderá ser considerada pública quando for democrática; do contrário, ela apenas será um sistema de ensino estatal mantido precariamente pelo Estado brasileiro, sem demonstrar qualquer preocupação com a melhoria do ensino no Brasil. Aqui, observamos uma expressiva relação da qualidade do ensino brasileiro com a gestão de nossas escolas.

## **O trabalho do gestor escolar frente ao cenário de pandemia**

O trabalho da gestão escolar é de suma importância para as instituições de ensino, sendo responsável por suas atividades-meio. De acordo com Paro (2002), tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais) quanto as atividades-fim (relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente - mas não só em sala de aula), precisam ser desenvolvidas tendo a mesma concepção de educação, assim, o caráter mediador que a gestão possui deve estar alinhado aos reais objetivos da instituição.

Ao gestor cabe estudar mecanismos que atendessem todos os estudantes, desde os que dispunham de conhecimento e equipamentos tecnológicos que permitissem a continuidade dos estudos por meio do uso da tecnologia e dos que não usufruíam dessa oportunidade, fora isso, ainda era necessário gestar o trabalho diário e contínuo da unidade escolar. Nessa perspectiva, Marques (2020) analisa que as mudanças que ocorreram no processo de ensino e aprendizagem frente o atual contexto da pandemia causada pelo novo coronavírus, levaram a adoção de metodologias alternativas, até então, não adotadas por muitos professores em seus ambientes de ensino.

Libâneo (2013) analisa que o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas, delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos.

Como analisado anteriormente, um dos meios de efetivação da gestão democrática é a partir do trabalho coletivo que o gestor desenvolve junto à comunidade escolar e local em prol de um bem comum que visa uma educação de qualidade que prime pela formação de estudantes autônomos e críticos.

Isso nos faz refletir que uma condição necessária à qualidade do sistema de ensino de uma escola está relacionada às competências construídas por seus profissionais. Esses quem tomam as “rédeas” para que tudo funcione da melhor maneira possível, acompanham e reinventam práticas mediante as reformas de ensino que são apresentadas.



Corroboramos com Hora (2002, p. 52) quando defende que se faz necessário, considerando a perspectiva democrática de gestão, adotar ideias e comportamentos inovadores:

- O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades.
- Os especialistas (supervisor, orientador, diretor) são possuidores de um conhecimento específico em uma área, assim como cada professor o é; o trabalho coletivo dessas pessoas de diferentes especialidades na escola é que provocará mudanças.
- A expectativa que alunos, pais, comunidade têm em relação à escola é uma dimensão que não pode ser ignorada e sim conhecida para ser atendida.
- Os indivíduos precisam assumir as responsabilidades de suas atividades, sem que alguém lhes diga sempre o que e como fazer. Não pode, pois, existir a dicotomia – uns pensam, outros executam –, mas todos precisam ter e desenvolver o compromisso político próprio do ato educativo.
- O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e da autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.
- A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

Nessa perspectiva, a postura democrática e participativa precisa ser construída e delegada de forma coletiva e contextualizada, pois, ao mesmo tempo em que se faz necessário o cumprimento da legislação que rege a educação, colocar em prática ações criativas, inovadoras possibilita que a finalidade administrativa esteja a serviço da pedagógica, o que auxilia na elaboração e execução de projetos educacionais coletivos, como por exemplo, o PPP, Regimento Escolar, Calendário Escolar e a organização curricular.

De acordo com Firmino (2020, p.276), “no cenário atual, os professores e os gestores se depararam com uma realidade de pandemia, nunca vivida por esta geração de profissionais”. E ao falar em se reinventar, tornam-se necessários processos de formação continuada para esses profissionais. A diversidade do trabalho do gestor é um enorme desafio, cabe, no entanto, “ao sistema educacional, organizar cursos de capacitação e formação continuada capazes de orientar os gestores no processo de gerir com qualidade sua unidade escolar” (AGOSTINI, 2010, p.13).

A formação continuada é condição importante para melhorias no fazer pedagógico, momento em que o gestor pode promover práticas diferenciadas que favoreçam o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno. O gestor é líder, ele aprende e ensina, e é

por isso que ele e sua equipe devem estar à frente no Projeto Político Pedagógico - PPP, sendo este o instrumento da ação educativa escolar. Uma gestão democrática e participativa leva a compartilhamentos de responsabilidades e compromissos, tudo que se diz ser um trabalho educativo, na qual sua essência deve ser uma prática que leve ao envolvimento coletivo (OLIVEIRA, 2014).

O processo de elaboração e execução do PPP tem como embasamento legal e pedagógico uma concepção de gestão democrática, vivenciada na participação e comprometimento dos atores do contexto escolar. Essa concepção se efetiva na escola através da incorporação dos valores democráticos de liberdade, democracia e cidadania e se fortalece na medida em que a escola propicia à sua prática (OLIVEIRA, 2013, p.6).

Sendo assim, um ambiente escolar mesmo que remoto, que centraliza o ensino democrático, permeado pela comunicação e sua efetividade dentro do contexto escolar, visa estabelecer uma prática flexível que norteie suas ações pedagógicas.

Contudo, o Ministério da Educação (MEC), propôs o ensino remoto. O ensino remoto mesmo tendo que ensinar através do uso de tecnologia digital, não significa ser o mesmo ensino à distância (EAD), ensinar remotamente implica utilizar plataformas já disponíveis sem que sejam educacionais, como a TV, rádios, redes sociais, Google, entre outras plataformas, uma “educação à distância de qualidade possui metodologias próprias de ensino e aprendizagem que não estão sendo consideradas no momento” (MARTINS e ALMEIDA, 2020, p. 221) Frente a isso, para sua efetivação, o ensino remoto exigirá habilidades específicas por parte dos profissionais no que diz respeito à elaboração de novas estratégias e práticas que torne mais significativo o ensino e aprendizagem dos estudantes (GARCIA et al, 2020).

Somos desafiados a reinventar as formas de ensinar, ter que lidar com o desconhecido em meio a uma crise. Enfrentamos o desafio de aprender a utilizar as novas plataformas digitais e falta de democratização de acesso à internet por uma grande das comunidades escolares. Vimos que nem todos os profissionais da educação tiveram formação continuada adequada sobre o uso da tecnologia digital como recurso didático. A realidade do nosso país mais uma vez vem à tona, apesar de estar numa era da tecnologia, muitos não estão aptos a reinventar suas práticas pedagógicas, com a didáticas oferecidas pelos recursos digitais.

Sabemos que a tecnologia pode potencializar a prática pedagógica, mas há indícios de que não se trata apenas da aplicação da tecnologia no ambiente escolar, mas também de uma mudança na forma de pensar do comportamento educacional. É preciso que o uso das tecnologias sirva de interfaces, de forma a fortalecer debates, a criticidade, e a criatividade, e que o currículo possa estar de acordo com a realidade dos alunos. (MARTINS e ALMEIDA, 2020).

### **Percursos metodológicos**

De forma a buscar respostas às questões relativas ao problema central desse estudo, optamos pela abordagem qualitativa, que, segundo Minayo (2001), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Utilizamos a pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002, p. 32) e a de campo, caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

Elegemos como amostra, cinco gestores do ensino fundamental (02 educação infantil, 02 anos iniciais e 01 anos finais - do campo) da rede municipal de Codó, o qual usaremos os códigos G1, G2, G3, G4 e G5, a fim de preservar a identidade dos mesmos. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário semiestruturado com 16 questões, sendo 07 perguntas fechadas e 09 abertas, o mesmo foi aplicado via plataforma Google Forms. Tais questões versam sobre o perfil dos gestores e das escolas e o trabalho de gestão escolar no contexto de pandemia.

As respostas desses gestores foram tabuladas e analisadas e serão apresentadas a seguir:

## Resultados e discussões

### a) Perfil dos sujeitos e caracterização das escolas pesquisadas

Nesse primeiro momento, buscamos identificar o perfil dos sujeitos pesquisados. 04 são do sexo feminino e 01 do masculino, desses, 03 (três) estão inseridos na faixa etária de 40 a 50 anos, 01(um) de 30 a 40 anos e 01(um) com mais de 50 anos. Quanto ao tempo de atuação na gestão, 02 (dois) possuem entre 01 e 5 anos, 02 (dois) atuam há mais de 11 anos e 01(um) tem de 6 a 10 anos. *Quanto à formação inicial, temos: G1 – Licenciatura em Letras, G2 – Licenciatura em Letras: Português/Inglês e Respectivas Literaturas, G3 - Licenciatura em Pedagogia, G4 - Licenciatura em Matemática e G5 - Licenciatura Plena em Ciências da Religião.*

Podemos observar que *a média de idade dos sujeitos é de 30 a 50 anos e a de atuação na gestão de escola de 5 a 10 anos.* Em relação ao tempo na gestão, podemos refletir que um dos princípios da gestão democrática é a descentralização que está intimamente ligada à concepção de autonomia, como analisa Ferreira (2000), o ideal democrático supõe cidadãos atentos à evolução da coisa pública, [...] capazes de escolher entre alternativas apresentadas pelas forças políticas e fortemente interessados em formas diretas ou indiretas de participação.

Levantamos ainda a respeito da caracterização das escolas: *03 (três) apresentam estrutura de grande porte, 01 (uma) de médio e 01 (uma) de pequeno porte. A média de alunos atendidos é de 100 a 150.* No tocante a etapa de ensino ofertado, *02 (duas) são de Educação infantil, 03 (três) de ensino Fundamental, sendo 02 (duas) - anos iniciais e 01 (uma) - anos finais.* Destas, *02 (duas) dispõem de um quadro de 35 docentes, 01 (uma) com 40, 01 (uma) com 24 e 01 (uma) com 09. Todas as escolas possuem coordenadores pedagógicos e equipe administrativa multidisciplinar (assistente administrativo, serviços gerais, vigilante etc).*

Percebemos que mais da metade dos gestores são responsáveis por escolas consideradas de grande porte com um número expressivo de discentes e docentes, além de contar com alguns profissionais da área administrativa.

## b) Sobre o trabalho de gestão escolar no contexto de pandemia

Buscamos saber a concepção dos gestores a respeito do que consiste gerir a escola na perspectiva democrático-participativa de gestão e obtivemos as seguintes respostas:

G1	<i>“trabalho em equipe, respeitando opinião de todos, saber ouvir e solucionar problemas do dia a dia”</i>
G2	<i>“flexibilidade e equilíbrio”</i>
G3	<i>“dar vez e voz a todos os atores que compõem a comunidade escolar, descentralizando as decisões”;</i>
G4	<i>“consiste em um trabalho de equipe em que envolva todos os participantes da comunidade escolar em desempenhar funções que viabilizem a qualidade do ensino aprendizagem dos alunos dentro do espaço escolar”</i>
G5	<i>“participação de todos nas tomadas de decisão e ação coletiva”.</i>

Observa-se, que todos os gestores, em algum momento, associam o trabalho de gestão na perspectiva democrática ao expressarem a importância do trabalho em equipe e da decisão coletiva nas tomadas de decisões. A gestão democrática assim designada por Libâneo (2013) aborda que gerir democraticamente implica na participação coletiva rumo a alcançar um objetivo, mas também é necessário das habilidades individuais para uma organização coordenada.

Questionamos sobre *como a gestão das escolas vivenciou a crise provocada pela Covid 19*. Os gestores disseram que:

G1	<i>“tivemos que nos inventar para que nossos alunos não ficassem sem aprender, trabalhamos de forma online, entregando tarefas em empresas, procurando atender todos de maneira significativa”</i>
G2	<i>– “bem dificultoso, tivemos que reaprender, reinventar e mais ainda nos expor”;</i>
G3	<i>“[...] foi um enorme desafio. [...] todos nós tivemos que nos adaptar, conhecer e atuar nesse mundo tecnológico, em que a maioria de nós éramos quase que analfabetos. Além de ter que lidar com os aspectos emocionais das famílias e funcionários que perderam entes queridos durante a pandemia”;</i>
G4	<i>– “[...] tivemos que reinventar um novo formato de ensino (online) para que nossos alunos fossem assistidos sem muitas perdas”</i>
G5	<i>“foi um período muito difícil, [...] com muita garra e planejamento e ação sistematizada, conseguimos passar por esse momento tão difícil [...]”.</i>

A partir dos relatos dos gestores, podemos perceber que eles tiveram que trazer para suas realidades algo que eles não estavam tão habituados, a educação online. Muitos tiveram que se adaptar a esse formato de ensino devido a pouca familiaridade com as tecnologias. Nesse aspecto Agostini (2010) ressalta que cabe ao sistema educacional, organizar capacitações capaz de instruir gestores para uma gestão de qualidade.

Com a necessidade de adaptação a esse formato de ensino, buscamos saber o que mudou na rotina dos gestores com a pandemia. Eles relataram que:

G1	<i>“a busca ativa para aqueles alunos que não tinham condições de assistir as aulas online, muitas vezes tive que ir às residência levar tarefas, pedindo sempre o apoio das famílias”</i>
G2	<i>“principalmente a jornada de trabalho, não temos dia e nem hora definida para atendimento”</i>
G3	<i>“[...] a carga horária ficou maior. Coisas que poderiam ser resolvidas apenas no ambiente de trabalho, terminavam acompanhando até o ambiente de casa”;</i>
G4	<i>“minha rotina ficou mais intensa, pois, a comunicação com os pais e alunos se tornou mais próxima por conta das mídias, já que não se podia estar dentro da escola”</i>
G5	<i>“os trabalhos virtuais e a preocupação com o atendimento qualificado a distância, comuns, necessários nesse tempo de pandemia”.</i>

Como podemos notar na fala do G3, a rotina se tornou árdua devida à demanda de acompanhamento, assim como o G5 aponta a preocupação em atender de forma qualificada o público estudantil. Garcia et al, (2020) fala que para surtir efeito nesta modalidade de ensino é preciso novas estratégias para que torne mais significativo a efetividade de seu trabalho, bem como aprendizagem de seus alunos, tendo em vista as circunstancias de enfrentamento à pandemia em que os profissionais da educação foram inseridos.

Perguntamos ainda, quais ações estratégicas foram desenvolvidas com os docentes para as atividades remotas. Vejamos os posicionamentos:

G1	<i>“[...] conversas de incentivo às famílias, buscando apoio e solidarizando com os problemas do dia a dia,[...] pois, nesse momento os pais passaram a ser professores dos seus filhos”;</i>
G2	<i>“elaboração de cronogramas com entregas de livros didáticos, atividades impressas, gravação de vídeos explicativos sobre os conteúdos abordados”;</i>
G3	<i>“planejamentos quinzenalmente, palestras com outros profissionais, compartilhamento de conhecimentos tecnológicos das colegas que sabiam mais”;</i>

G4	<i>“ações através de grupos de whatsapp, aula no Meet, avaliações pelo Forms e outras ferramentas”</i>
G5	<i>“criação de grupos de whatsapp, planejamento semanal de forma virtual com os professores, cópias para os alunos que não tinham acesso a internet ou a celulares. Busca ativa virtual e presencial para incentivar os pais a acompanhar seus filhos nos trabalhos da escola, reunião virtual com pais e mestres para alinhar [...]”.</i>

Um aspecto relevante trazido por alguns gestores, a exemplo os G1 e G5 corresponde ao papel da família enquanto agentes sociais que contribuem na tomada de decisões das instituições educativas, conseqüentemente na qualidade da educação. Com o trabalho escolar reconfigurado pela pandemia e pelas plataformas online, os professores foram impelidos a usar as ferramentas digitais como único recurso pedagógico para entregar conteúdo online para os alunos.

As famílias, sobrecarregadas pelo acúmulo de tarefas que lhes foram atribuídas, tiveram que, além de outras tarefas, supervisionar o ensino remoto dos filhos no espaço doméstico (FONSECA, 2020). Ainda nessa perspectiva, identificamos nas vozes dos sujeitos, que era preciso ressignificar suas ações para que os estudantes pudessem ter acesso à escolarização. A pandemia possibilitou processos de estranhamentos e desnaturalização das relações entre família e escola, assim como, o uso das tecnologias digitais como suporte do ensino remoto emergencial, transformou as práticas docentes.

Sabemos que a pandemia trouxe várias mudanças para o contexto escolar e deve continuar trazendo, neste sentido, buscamos saber *quais perspectivas os gestores têm para o enfrentamento desse novo cenário*. Vejamos a posição dos sujeitos:

G1	<i>“a perspectiva que temos é que voltemos ao normal com aulas presencias, pois, só dessa forma, podemos ter certeza do aprendizado dos nossos alunos”;</i>
G2	<i>“nossas perspectivas são de muito trabalho, grandes dificuldades, porém, de muita esperança de recuperação e restauração de grande parte do que foi perdido no que tange à educação pública”;</i>
G3	<i>“a pandemia nos mostrou que devemos nos unir mais para enfrentarmos os desafios, [...] precisamos acolher as famílias com suas incertezas e ansiedades, acolher as crianças e os professores que estarão ansiosos para correr atrás do prejuízo [...]”;</i>
G4	<i>“continuar lutando por uma aprendizagem de qualidade, buscando corrigir os erros que a pandemia deixou, muitos alunos passaram de uma série para outra sem saber e por isso buscaremos ações para modificar esse cenário”</i>

G5	<i>“[...] a falta de preparo dos professores, de materiais necessários para que essas aulas sejam possíveis, me faz ficar muito preocupado com a continuidade do modelo virtual nas escolas. Precisamos de treinamento, materiais como: boa internet nas escolas e computadores que possam atender as necessidades educacionais em nossas escolas”.</i>
----	---

Observa-se que os gestores têm perspectivas diferentes frente a esse cenário, porém, todos compartilham um ponto em comum, que é o de lutar por um ensino de qualidade, referente a alguns comprometimentos que a pandemia causou, bem como refletem em suas falas a esperança de voltar às suas rotinas, para que possam acompanhar de perto seus alunos, se esforçando para fazer acontecer o direito da aprendizagem.

Partindo disto, percebe-se que a administração escolar democrática participativa e inclusiva cria responsabilidades e decisões coletivas referentes ao fazer pedagógico, é aquela que abre espaço para toda a comunidade escolar (OLIVEIRA, 2014).

Compartilha-se o pensamento de que a gestão democrática se apresenta de maneira vantajosa, devido à autonomia dada aos que compõem um ambiente escolar, haja vista a importância de todos participarem de forma direta no processo de ensino-aprendizagem, contribuindo assim, com o fortalecimento e o comprometimento com a educação.

### **Considerações finais**

Constatamos através dos dados apresentados pela pesquisa que o trabalho da gestão escolar foi bastante árduo no contexto de pandemia, os obstáculos enfrentados foram inúmeros, o planejamento pedagógico precisou ser repensado, a partir do contexto das novas tecnologias e plataformas digitais, muitas desconhecidas, por parte de docente, discente, família e demais sujeitos envolvidos no processo.

Com o objetivo de aperfeiçoar o trabalho da gestão, frente a momentos tão desafiadores, ações como, o planejamento participativo, o diálogo envolvendo gestores, professores, funcionários e famílias, formação de todos os profissionais envolvidos com a educação, fizeram a grande diferença.



A pesquisa apresentou que o momento de pandemia evidenciou o quão é importante a escola na vida das famílias e das crianças, e mais ainda, a necessidade de essas instituições estarem juntas em prol do processo de ensino e aprendizagem, em especial porque, durante o ensino remoto, a educação se tornou mais ainda, uma tarefa compartilhada entre ambos.

Frente a tantas dificuldades no momento de implementar novas práticas em decorrência do atual cenário, é necessário reinterar a importância do trabalho da gestão, e nesse estudo, entendemos que a gestão democrática é o caminho para essa construção, pois, através dela é possível pensar o planejamento de retomada das atividades de forma coletiva e um olhar mais humanizador que esteja voltado para o fortalecimento de relações socioeducativas, firmadas nos princípios da solidariedade e inclusão pedagógica e social. A problematização do uso dos recursos digitais e do ensino remoto foi um dos fatores centrais nesse processo.

## REFERENCIAS

AGOSTINI, Micheli Zwirtes. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão.**

Constantina, RS, 2010.

ALMEIDA, C. M.M. **Desafios da gestão escolar.** Sapucaia do Sul, RS. Brasil, 2012.

BRASIL. **DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO.** Ministério da educação. Edição: 53.

Portaria Nº 343, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em 19/02/2022;

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB.** 9394/1996.

BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Parecer homologado. Sessão 1. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=195831-pcp006-21&category\\_slug=julho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=195831-pcp006-21&category_slug=julho-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em 19/02/2022;

Brasil de Fato. **Uma visão popular do Brasil e do mundo.** Mariana Castro. Imperatriz,

MA. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/06/17/como-o-maranhao-se-tornou-o-estado-com-menor-mortalidade-por-covid-19-no-pais>. Acesso em 13/10/202;

COSTA, Antonia Erica Rodrigues; NASCIMENTO, Antonio Wesley Rodrigues. Os desafios do ensino remoto em tempos de pandemia no Brasil. In: **VII Congresso Nacional de Educação/CONEDU**, 2020.

FAUCI, A. S. LANE, H. C., REDFIELD, R. Covid-19- novigating the uncharted, 2020.

- FERREIRA, Rosilda (Coord.). **Construindo a Educação na Cidade de Camaragibe**. Camaragibe (PE): Secretaria de Educação, 1999.
- FIRMINO, M. A. R. **Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota**. *Pedagogia em Ação*, Belo Horizonte, v.13, n.1, ISSN 2175-7003, 2020.
- Folha informativa sobre COVID-19 **OPAS**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em 22 de março de 2022;
- FONSECA, R. P., Sganzerla, G. C., & Enéas, L. V (2020). **Fechamento das escolas na pandemia de Covid-19: Impacto socioemocional, cognitivo e de aprendizagem**. *Debates Em Psiquiatria*, pag. 28-37. Disponível em: <https://revistardp.org.br/revista/article/view/23>. Acesso em: 12 de julho de 2022;
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002
- FORTUNA, T.R. **A formação lúdica e docente e a universidade**. 2011. Tese de doutorado. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35091/000793590.pdf>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022;
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 1997;
- GADOTTI, Moacir. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione. 2014;
- GARCIA, Tania Cristina Meira et al. **Ensino Remoto Emergencial: proposta de design para organização de aulas**. SEDIS/UFRN, 2020;
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4ªed. – São Paulo: Atlas, 2002;
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 9ª ed. Campinas: Papyrus, 2002. **Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico**;
- IDOETA, P.A. **Volta às aulas: escolas enfrentam abandono de crianças que ainda não aprenderam a ler, indica estudo sobre educação na pandemia**. BBC News Brasil. São Paulo, 2022;
- IKESHOJI, Elisângela Aparecida Bulla; DE LIMA TERÇARIOL, Adriana Aparecida. **Gestão escolar: contexto e construção**. In: **Colloquium Humanarum** Vol. 16. No. 2. p. 119-133. 2019;
- LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2013;

- LÜCK, Heloisa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2017;
- LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto, v. 17, n. 72, 2008;
- MACEDO, Neusa Dias. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. Edições Loyola, 1995;
- MARQUES, Romualdo. **A Ressignificação da Educação e o Processo de Ensino e Aprendizagem no Contexto de Pandemia da COVID-19**. Boletim de Conjuntura, v. 3, n. 7, p. 31-46, 2020;
- MATUOKA, Ingrid. **Os Desafios para a Educação Brasileira em 2022**. Centro de Referencias em Educação Integral. Disponível em:  
em:<https://educacaointegral.org.br/reportagens/os-desafios-para-educacao-brasileira-em-2022>. Acesso em: 24/03/2022;
- MUIER. GADOTTI, Moacir. Gestão democrática da educação com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional. In: **Conferência Nacional de Educação**. 2014;
- NOGUEIRA E SILVA. Conhecendo a origem do SARS-COV-2 (COVID 19). **Revista Saúde e Meio Ambiente – RESMA**, Três Lagoas, v. 11, n. 2, p. 115-124. 2020.
- OLIVEIRA, A. A. S. **Gestão Democrática e Participativa: em busca da ação coletiva**. São Paulo: Acervo Digital da Unesp, 2014.
- OLIVEIRA. O. M. **O Projeto Político-Pedagógico: Instrumento Para Uma Gestão Escolar Democrática**. CAED / FAGED / UFJF. Juiz de Fora, 2013.
- OLIVEIRA, M. A. M. (org) **Gestão Educacional – Novos Olhares Novas abordagens**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- PARO, V.H. **Gestão Democrática da Escola Pública**, 8 ed. São Paulo: Editora Ática, 2002.
- REDAÇÃO. **Recebendo a vacina COVID-19**. World Health Organization. 2022.  
Disponível em:<<https://www.who.int/pt/news-room/feature-stories/detail/getting-the-covid-19-vaccine>> acesso em:24/03/2022.
- RIBEIRO, Giliard Sousa; DE ANDRADE JOSÉ, Maria Carolina. **Gestão escolar e a Covid-19: dinâmicas de trabalho e desafios profissionais durante a pandemia de 2020**, p. 1-388–416.
- RITCHIE, Hannah et al. **Coronavirus pandemic (COVID-19)**. Our world in data, 2020.

SOUSA, Reginaldo Cerqueira. Vulnerabilidade, vida precária e luto: os impactos da pandemia da Covid-19 no Brasil. **Unifesspa: Painel Reflexão em tempos de crise**, v. 25, 2020.

STRABELLI, T. M. V e VIP, D.E. **Covid-19 e o coração**. Arquivos Brasileiros de Cardiologia, v.114, n. 4, p. 598-600, 2020.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Iberoamericana de educación**, v. 67, n. 1, p. 19-38, 2015.

VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. **Perfil e formação de gestores escolares no Brasil**. Dialogia, n. 19, p. 47-66, 2014.