

A GESTÃO ESCOLAR NO CENÁRIO PANDÊMICO DA COVID-19

SCHOOL MANAGEMENT IN THE COVID-19 PANDEMIC SCENARIO

Antonia Erica Rodrigues Costa ¹

Resumo: A educação foi profundamente impactada pela pandemia da Covid-19 e a concepção de gestão escolar foi ressignificada para a continuidade das aulas de forma remota. Este trabalho tem por objetivo discutir sobre o papel da gestão escolar no contexto pandêmico da Covid-19. A escolha desse estudo se justifica pelo interesse de se compreender os desafios enfrentados pela gestão escolar, através das aulas remotas, no período pandêmico. Como suporte teórico, contou-se com as contribuições de alguns autores, como Luck (2009), Libâneo (2001), Sousa e Miranda (2020) e Freire e Diógenes (2020). A presente pesquisa é de cunho qualitativo e bibliográfico. A partir do estudo, foi possível identificar muitos desafios estiveram atrelados à gestão escolar durante o ensino remoto e o importante papel que a gestão escolar teve de envolver todos que fazem parte da escola para o bom desenvolvimento das aulas remotas e das consequências pós-pandemia no contexto educacional.

Palavras-chave: Contexto pandêmico. Covid-19. Gestão escolar.

Abstract: Education was deeply impacted by the Covid-19 pandemic and the conception of school management was re-signified for the continuity of classes remotely. This work aims to discuss the role of school management in the midst of the pandemic context of Covid-19. The choice of this study is justified by the interest in understanding the challenges faced by school management through remote classes. As a theoretical support, it relied on the contributions of some authors, such as Luck (2009), Libâneo (2001), Sousa and Miranda (2020) and Freire and Diógenes (2020). This research is qualitative and bibliographical. From the study, it was possible to identify many challenges that are linked to school management during remote teaching and the important role that school management has to involve everyone who is part of the school for the good development of remote classes and the post-pandemic consequences in the educational context.

Keywords: Pandemic context. Covid-19. School management.

¹ Graduada em Pedagogia (FAEX) e em Letras (UVA), Especialista em Gestão Escolar e Neuropsicopedagogia (FAEDI) e em Metodologias do Ensino de Língua Portuguesa (UNOPAR), Mestranda em Letras (UECE). Atualmente é professora dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5102196934271080>. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-9450-771X>. E-mail: ericacosta0714@gmail.com

Introdução

A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças profundas para a sociedade. A educação teve que se adaptar às condições sanitárias do Brasil e do mundo e as aulas de forma presencial tiveram que ser interrompidas. A alternativa encontrada para a continuidade das aulas foi a adoção ao ensino remoto. A escola teve que se reinventar para se adaptar a situação e para que as ações educacionais não fossem prejudicadas. Com isso, a concepção de gestão escolar teve que ser ressignificada.

A gestão escolar, em seu sentido amplo, contempla toda a parte de organização e gerenciamento da escola e dos que a compõem. Diante disso, para os gestores surge o dever do planejamento de estratégias inovadoras visando o envolvimento e bom desenvolvimento das atividades escolares entre os envolvidos no processo. É necessário desempenhar suas ações de forma eficiente para atender todas as demandas e garantir a acessibilidade e qualidade na educação, mesmo de forma remota.

Diante do cenário de incertezas e de muitos desafios, impostos pela pandemia, o papel e a atuação dos gestores escolares se tornaram de extrema relevância para o redesenho da educação, exigido pelo momento. Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo discutir sobre o papel da gestão escolar em meio ao contexto pandêmico da Covid-19.

A presente pesquisa é de cunho qualitativo e bibliográfico. Na primeira seção serão abordados os pressupostos e as concepções acerca da gestão escolar. Na segunda seção, será apresentada o histórico de surgimento da Covid-19, o impacto da pandemia no âmbito escolar e as bases legais para a adoção ao ensino remoto. Na última seção serão discutidos os desafios enfrentados pela gestão escolar no período de ensino remoto.

Espera-se que esse estudo, através das discussões e reflexões, contribua para a compreensão da importância da atuação dos gestores e dos desafios que rodeiam o ambiente escolar nas circunstâncias de isolamento social e pandemia. Além disso, almeja-se que ele sirva de inspiração e possa motivar novas pesquisas para estudiosos da área.

Desenvolvimento, resultados e discussão

Gestão Escolar

O conceito de gestão escolar é bastante amplo e engloba dimensões e concepções variadas que estão relacionados ao dia a dia educacional. Segundo Luck (2009), a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação responsável pelo planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e avaliação das ações educacionais com foco na formação dos alunos e na promoção da aprendizagem.

A compreensão de gestão está ligada às mudanças políticas, humanas e educacionais que ocorrem em sociedade no decorrer do tempo e tem papel de extrema relevância para o planejamento e desenvolvimento das ações em busca de um processo educacional de qualidade. Conforme seus objetivos, a gestão escolar pode assumir diferentes significados.

Nessa perspectiva, Libâneo (2001) apresenta algumas concepções de organização e gestão da escola. De acordo com o autor, podem ser citadas seis concepções. São características da concepção técnico-científica a direção centralizada em uma pessoa e as decisões lineares, de cima para baixo. A concepção científico-racional, por sua vez, revela a compreensão burocrática e tecnicista da escola com pouca participação das pessoas nas decisões. A concepção sociocrítica possui como característica as formas democráticas na gestão e na tomada de decisões.

Além das concepções já citadas, Libâneo (2001) ainda menciona a concepção autogestionária. Este tipo de concepção é fundamentada na participação igualitária dos membros que fazem parte das instituições escolares através da noção de responsabilidade coletiva. A concepção interpretativa, segundo o autor, considera a escola como um local que possui uma realidade social que é socialmente construída. A concepção democrática-participativa, citada por Libâneo, considera que as tomadas de decisões ocorrem de forma coletiva, por meio da participação de todos, podendo a direção estar centralizada no coletivo ou no indivíduo.

As concepções apresentadas por Libâneo, embora sejam distintas, são complementares quando se fala em gestão escolar. Em uma escola, podem ser identificadas características dominantes de uma das concepções citadas ou existem gestores defensores de uma concepção, mas que não as colocam, efetivamente, na prática. Ao considerar que o ambiente escolar engloba diferentes aspectos de organização, não se pode pensar em uma concepção única.

Santos, Alves e Arraes (2021) apontam que a partir dos movimentos políticos de redemocratização do Brasil, a gestão democrática como princípio inspirador de educação ganhou força. A Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação (PNE) são evidenciadoras da necessidade e da importância da gestão democrática no ensino.

A Constituição Federal de 1988 aponta que:

Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar, e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII – garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

O inciso VI do art. 206 assegura a gestão democrática como um dos princípios da educação. Desta forma, a Constituição Federal pode ser considerada como um marco normativo para a gestão democrática do ensino público. Reforçando a Constituição Federal, a LDB nº 9.394/96, promulgada em 20 de dezembro de 1996, apresenta as seguintes determinações, que colocam novamente a gestão democrática em pauta:

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 (BRASIL, 1996).

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

No PNE (2014-2024), novamente a gestão democrática entra em discussão, ao prever na meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 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, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Com base no exposto, é possível compreender que muitos são os embasamentos legais e estudos para que a gestão escolar, de forma efetiva, apresente condição de democrática. O trabalho em equipe mobiliza os membros da escola para que se sintam capazes de planejar e executar ações que contribuam no processo educacional das instituições. A partir do momento em que se compreende as especificidades da escola e a importância da participação, novos conceitos de gestão escolar são encontrados.

A ideia defendida nos textos legislativos apresentados reforça a relevância da participação, em sua totalidade, dos integrantes do núcleo gestor, docentes, funcionários e comunidade escolar nas tomadas de decisões, construção da proposta pedagógica, escolha dos gestores e autonomia nas ações educacionais. Em suma, portanto, pode-se afirmar que “a compreensão da gestão vem do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e que demandam ações articuladas e conjuntas na superação de problemas difíceis e cotidianas na escola (MAGNO, 2021, p.10).

É necessário compreender que a gestão vai além dos processos burocráticos de uma escola e por se tratar de um ambiente que se lida com pessoas, é essencial que haja o compartilhamento de ideias e o envolvimento dos sujeitos que o compõem. A comunidade escolar precisa participar nas decisões e pautas escolares. Tendo isso como base, os grandes beneficiados serão os estudantes e professores, através de um relacionamento saudável entre os membros da escola e famílias, relacionamento este de extrema relevância para um ensino e aprendizagem de qualidade.

A pandemia da Covid-19 e o ensino remoto

O vírus SARS-CoV-2, conhecido como novo coronavírus, foi descoberto em dezembro de 2019 em Wuhan, na China. O vírus causa a doença Covid-19, que pode ter sido transmitido aos humanos através do contato com animais selvagens, como o morcego. Em Janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) confirmou a circulação do vírus e declarou que o surto da Covid-19 era uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII). Em março de 2020, em razão da sua rápida disseminação, a OMS denominou a doença como pandemia.

O primeiro caso identificado em território brasileiro foi registrado no dia 26 de fevereiro e logo nas primeiras semanas do mês de março foram identificadas um expressivo aumento dos casos. A realidade ocasionada pela COVID-19, pela sua facilidade de contágio, impactou o comportamento das pessoas, sendo necessário o isolamento físico. A quarentena, necessária pela situação sanitária, resultou no fechamento dos comércios não essenciais, igrejas e escolas.

Orientações foram repassadas pelo Ministério da Saúde para a proteção individual, dentre elas a higiene constante das mãos e a utilização de máscaras faciais protetivas. Mesmo com os cuidados que foram orientados, os problemas sociais existentes no Brasil e o grande número de pessoas em situações de vulnerabilidade social, vivendo em condições impróprias de moradia, culminaram em mais de 600 mil mortes no país.

A sociedade foi inteira e profundamente modificada. Tendo, desta forma, que adaptar suas atividades para o contexto pandêmico. A educação precisou se reinventar. Novos métodos e estratégias tiveram que ser utilizadas para que as atividades escolares não fossem **interrompidas**. A alternativa encontrada para a continuidade das aulas, foi a adoção ao ensino remoto.

O ensino remoto é amparado pela LDB 9.394/96 que em seu art.32, § 4º determina que “o ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais.” (BRASIL, 1996). Além da LDB, o Decreto Federal nº 9.057/17, em seu art. 2º cita a possibilidade da utilização das modalidades a distância para a educação básica e o ensino superior. Para isso, entretanto, o decreto reforça a necessidade de observação das condições de acessibilidade que devem ser asseguradas nos espaços e meios utilizados.

Em 17 de março de 2020, ao considerar a situação sanitária do país e a necessidade da suspensão das aulas presenciais por aulas nos formatos digitais, o Ministério da Educação (MEC) publicou a portaria nº 343. A portaria publicada pelo MEC autorizou a paralisação das aulas presenciais enquanto situação de pandemia da COVID-19 durasse.

O Conselho Nacional de Educação (CNE) em Abril de 2020, reforçou a necessidade e autorização do ensino remoto através da publicação do parecer nº 5/2020. O parecer autorizou a reorganização do calendário escolar e a possibilidade de contabilização de atividades remotas para o cumprimento da carga horária mínima anual exigida.

O ensino remoto, a partir das bases legais ganhou legitimidade e força. Embora tenha sido legalmente regulamentado, as escolas não estavam preparadas para a continuidade das aulas no formato remoto. Todavia, o processo de ensino e aprendizagem precisava continuar e para isso todos precisavam se adaptar.

Levando em consideração o crescimento do acesso à tecnologia, foi necessário reconhecê-la como uma aliada ao processo educacional.

Nesse cenário de isolamento e de *hashtags* nas redes sociais, profissionais da educação tiveram como preocupação pedagógica encontrarem os melhores meios para que o processo de ensino e aprendizagem dos alunos não fosse interrompido. Obviamente que em um contexto de isolamento social, de crises na política brasileira, a adoção do ensino remoto possibilitou que professores e estudantes, de suas casas, começassem a interagir pedagogicamente por meio da tecnologia (FREIRE; DIÓGENES, 2020).

Tendo isso como base, é possível considerar que o ensino remoto ofereceu novas possibilidades para o processo educacional, novas metodologias foram descobertas, novas habilidades foram desenvolvidas, tanto nos alunos e famílias quanto nas equipes escolares. As ações tiveram que ser ressignificadas e planejadas, pensando nas particularidades de cada escola, turma, famílias e alunos.

[...] o ensino suportado por tecnologias pode ampliar o repertório pedagógico, rompendo com os velhos padrões, tornando a aprendizagem mais dinâmica e significativa ao passo que também se depara com as adversidades existentes na realidade dos estudantes (CRUZ; MATOS; PIMENTA, 2020, p.6).

É importante reconhecer que isso não foi um processo fácil, exigiu tempo, dedicação e nem sempre as condições materiais e sociais colaboram para a vivência efetiva do ensino e aprendizagem com qualidade e para todos.

Com a aquisição do ensino de forma remota, grandes desafios foram lançados para as instituições escolares. Dentre elas, pode-se citar a continuação do processo de ensino e aprendizagem sem a presença física do aluno e equipes escolares e o planejamento de estratégias que contemplem a realidade e que integrassem todos os alunos na dinâmica educacional, de forma dinâmica, interativa e inclusiva.

A Gestão Escolar em tempos de pandemia

Em meio a uma pandemia, a gestão escolar exerceu um papel de extrema relevância para a integração da escola, dos professores, alunos e famílias. De acordo com Freire e Diógenes (2020) para compreender o papel da gestão escolar, é necessário considerar três eixos: a relação da gestão escolar com os docentes, relação da escola com os alunos e a relação da escola com a família.

Conforme aponta os autores, esses eixos tiveram que ser fundamentais para o processo de reflexão de como a escola estava se organizando e trabalhando com os profissionais e alunos para que os temas e os conteúdos que foram desenvolvidos remotamente, de fato, estivessem chegando

nos alunos e de forma significativa. Além disso, é importante, mesmo sendo um momento delicado, que os pressupostos pedagógicos e sociais da escola continuassem sendo considerados. Dessa forma, a gestão necessitou estar em constante acompanhamento e feedbacks com os professores e famílias para que pudesse identificar os problemas e intervir, quando necessário.

O ensino remoto, ao passo que permitiu uma flexibilidade às famílias e aos alunos, em razão, muitas vezes, de suas diferentes realidades, trouxe uma exaustão profissional aos professores. O trabalho para a edição de vídeos, planejamento de aulas, alimentação de plataformas on-line, tira dúvidas de alunos e contato com os pais, trouxe acúmulos de tarefas para os profissionais.

A exigência de uma preparação diferenciada das aulas e o atendimento aos estudantes por diferentes meios de comunicação, faz o professor estar conectado ao trabalho a todo momento, inclusive fora do horário regular e nos fins de semana. Soma-se a esta sobrecarga profissional [...] a crescente sensação de insegurança gerada pela pandemia. Toda essa situação tem provocado grande sobrecarga emocional, culminando no aumento do estresse, da ansiedade, da insônia e outros sintomas relacionados com a saúde mental (SOUSA; MIRANDA, 2020, p.5).

O professor deve estar em condições físicas e mentais saudáveis para a realização de seu trabalho e o bom desenvolvimento de suas ações. Considerando isso, foi necessário do gestor cuidado e empatia, principalmente, no período de pandemia. Estratégias e ações tiveram que ser planejadas e executadas para trabalhar com os profissionais o bem-estar mental. É imprescindível considerar a saúde mental dos profissionais como um dos principais meios para o enfrentamento da pandemia e dos efeitos pós-pandemia.

A gestão escolar possui como uma de suas dimensões o acompanhamento pedagógico. No período de pandemia este acompanhamento tornou-se um desafio, ao passo que a participação e a realização das atividades que foram propostas durante as aulas não significam, efetivamente a dedicação nas aulas e aprendizagem. A atividade enviada para o professor pode ter sido realizada por uma outra pessoa, a câmera desligada, às vezes, escondia o desinteresse ou a realização de outras atividades no momento que deveria estar estudando. Em suma, o acompanhamento da aprendizagem de forma remota foi incerto.

Um estudante conectado a uma aula na plataforma virtual de ensino, pode desligar a sua câmera, a pedido do professor ou por vontade própria, com a justificativa de melhorar a conexão. Durante este período, ele pode estar desenvolvendo outras atividades paralelas às atividades propostas pelo professor. Portanto, não há como ter certeza se os estudantes estão realmente conectados e efetivamente presentes no ambiente virtual onde são desenvolvidas as atividades síncronas e assíncronas propostas pelo professor (DIAS, 2020 apud SOUSA; MIRANDA, 2020).

O ensino remoto explicitou as desigualdades existentes na sociedade. Embora a tecnologia e o acesso à internet já tenham chegado a muitas pessoas no mundo, o novo modelo de ensino adotado durante a pandemia da COVID-19 revelou que muitas ainda são as pessoas sem acesso à internet ou que possuem acesso precário à internet que impossibilitaram a participação dos alunos nas aulas e plataformas de ensino remotas.

[..] o acesso as ferramentas digitais ocorre de forma heterogênea. Uma grande parcela da população, que parecia invisível, ainda não possui acesso tecnológico. Manter os vínculos educacionais através do ensino remoto com essa população se tornou um desafio e reforçou a ideia dos usos das mídias na educação, durante a pandemia, como um potencializador da exclusão. Mesmo as que possuem acesso,

as condições em que vivem e são submetidas se mostram, muitas vezes, desfavoráveis à aprendizagem (COSTA; NASCIMENTO, 2020).

Essas situações podem gerar nos alunos uma certa desmotivação. Segundo a UNESCO (2020), a paralisação das aulas presenciais trouxe prejuízos principalmente aos mais vulneráveis e desfavorecidos. A ausência das aulas presenciais representa, segundo a Instituição, a perda de uma rede de proteção. Para estes casos, a gestão escolar teve o importante papel de planejar estratégias e oferecer alternativas para que estes alunos não fossem excluídos e de alguma maneira, pudessem participar das ações escolares.

Além dos alunos, com a pandemia da COVID-19, pôde-se perceber a inexistência de internet ou dificuldade de acesso por parte dos professores. A ausência de familiaridade com as ferramentas digitais e o pouco espaço de memória dos aparelhos celulares também foram fatores que interferiram e que podem ser considerados desafios para o contexto educacional pandêmico.

[...] muitos vivem em localidades sem acesso à internet ou conexão instável. Vale ressaltar que há casos de professores e estudantes que não possuem computador pessoal e seus aparelhos móveis, única forma de acesso à internet, por vezes, não suportam o tráfego de muitas informações e a utilização de certos tipos de aplicativos (SOUZA; MIRANDA, 2020).

Além dos desafios já citados, outros aspectos merecem destaques, como o estreitamento de laços entre as famílias e escolas no período de pandemia. Que escola e família são uma parceria de sucesso, isso já é muito discutido. Todavia, durante a pandemia essa parceria se tornou mais perceptível. Cordeiro (2020) apud Costa e Nascimento (2020) afirma que dentre as coisas interessantes que a pandemia trouxe, uma delas foi o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem pelas famílias, que tiveram a oportunidade de acompanhar as ações realizadas pela escola e possibilidade de compreender a importância do seu papel na educação e do trabalho do professor.

O cenário da pandemia da COVID-19 trouxe consigo diversos desafios para a gestão escolar. Dessa forma, foi importante que o gestor desenvolvesse uma gestão democrática, articulando profissionais, alunos e famílias no compartilhamento de responsabilidades e tomadas de decisões, preocupando-se ainda com saúde mental de todos que constituem o espaço escolar.

O desafio que ora se impõe aos gestores de escola, além da obtenção de melhorias nos índices educacionais da sua unidade escolar, passou a ser o de inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade. Dentre eles a sensibilização para que os objetivos comuns da instituição de ensino não sejam esquecidos, sendo retomados a partir de uma nova realidade, considerando também a ampliação da construção de ambientes cooperativos, de respeito, de senso de pertencimento, de autodesenvolvimento (PERES, 2020).

As experiências vivenciadas no período de pandemia, colaboram significativamente para a mudança e a incorporação de novas visões e ações para a gestão escolar. É preciso considerar o que foi vivido e transformar as situações compartilhadas entre profissionais, alunos e famílias durante a pandemia como uma oportunidade de crescimento no ambiente escolar através do fortalecimento de vínculos e participação.

Com o advento da vacina e a consequente diminuição dos casos e mortes, a retomada de aulas presenciais exigiu uma postura de responsabilidade e principalmente, de articulação entre todos que compõem o ambiente escolar. Neste período em que os alunos já retornaram para a sala de aula de forma presencial, é necessário considerar os efeitos pós-pandemia, que

precisam ser enfrentados através da junção das forças, de forma coletiva para a recomposição das aprendizagens. A união entre os envolvidos na dinâmica educacional deve construir um ambiente escolar adequado aos novos tempos.

Conclusão ou considerações finais

Esta pesquisa teve por objetivo discutir sobre o papel da gestão escolar em meio ao contexto pandêmico da Covid-19. A pandemia trouxe uma nova realidade social para a educação e a gestão escolar além de precisar desempenhar todas as demandas relacionadas à organização, burocracia e administração pedagógica da escola, necessitou ter um olhar sensível para os profissionais, estudantes e famílias, durante o período de pandemia.

A partir do estudo, foi possível constatar que muitas foram as possibilidades de mudanças e inovações provocadas pela adoção do ensino remoto. Todavia, é importante considerar que a incorporação de tal modelo a educação trouxe grandes desafios para a continuidade das aulas e a atuação dos gestores escolares. Dentre esses desafios, pode-se destacar a exaustão profissional dos professores e a conseqüente fragilidade emocional destes. Soma-se a isso a dificuldade de acompanhamento da aprendizagem dos alunos sem o contato presencial.

Além disso, a pandemia pôs em evidência as vulnerabilidades do sistema educacional e social, revelando problemáticas como a falta de acesso ou acesso precário à internet por parte de alguns alunos e profissionais, realidade presente ainda na sociedade que impactaram no estímulo e na participação dos estudantes nas aulas remotas.

A importância das relações entre gestão, profissionais, estudantes e famílias foi reforçado no período de ensino remoto. O estreitamento de laços entre família e escola revelou a importância desse elo para o bom desenvolvimento e aprendizagem dos alunos. A gestão escolar, dessa forma, precisou compreender, na prática, que educação não se faz sozinha.

Referências

ARAÚJO, Antônia Silva; MENESES, José Marques; VASCONCELOS, Francisco Lucas Venuto. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 12 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.500, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 12 mar. 2022.

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: 12 mar. 2022

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020**. Brasília: março, 2020. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376> >. Acesso em: 12 mar. 2022

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Brasília: maio, 2020. Disponível em: < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/kujrw0tzc2mb/content/id/20238603/do1-2017-05-26-decreto-n-9-057-de-25-de-maio-de-2017-20238503 > Acesso em: 12 mar. 2022

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.

CRUZ, Luciano da Silva; MATOS, Caroline Tourinho; PIMENTA, Lídia Boaventura. **GESTÃO ESCOLAR: DIFICULDADES E DESAFIOS NO OFERECIMENTO DO ENSINO REMOTO EM TEMPOS DE PANDEMIA**. 2020.

FREIRE, Juliana Gonçalves; DIÓGENES, Elione Nogueira. **O ENSINO REMOTO E O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA**. 2020

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

MANTO, Luciane. **Gestão escolar na revista Nova Escola em tempo de ensino remoto**: discursos sobre o sujeito gestor face à aprendizagem escolar. 2021.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 20-31, set. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

SANTOS, Marismênia Nogueira dos; ALVES, Francione Charapa; ARRAES, Ariele Vitória Araújo. Gestão escolar no contexto pandêmico. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 4, p. 1-12, 2021.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos. Desafios da implementação do ensino remoto. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 4, n. 11, p. 81-89, 2020.

UNICEF. **“Famílias com crianças e adolescentes são as vítimas ocultas da pandemia” revela pesquisa da UNICEF**. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/familias-com-criancas-e-adolescentes-sao-vitimas-ocultas-da-pandemia-revela-pesquisa-do-unicef>>. 2020. Acesso em: 12 mar. 2022.

Recebido em 03 de setembro de 2023.
Aceito em 18 de dezembro de 2023.