

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR PARA
OS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

JOANA DE LIMA MORAES

**IMPACTOS DA PANDEMIA NA COMUNIDADE ESCOLAR: AÇÕES DA GESTÃO
ESCOLAR E TRANSFORMAÇÕES NA EDUCAÇÃO**

LINHARES

2023


JOANA DE LIMA MORAES

**“ IMPACTOS DA PANDEMIA NA COMUNIDADE ESCOLAR:
AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR E TRANSFORMAÇÕES NA EDUCAÇÃO.”**

Monografia apresentada à Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Escolar para os Profissionais da Educação, do Instituto Federal do Espírito Santo, *Campus* Centro-Serrano, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Aprovado em 21 de setembro de 2023

COMISSÃO EXAMINADORA


Documento assinado digitalmente
 **WANDERLEIA FABIANI DE AGUIAR GIOVANELLI**
Data: 30/09/2023 15:15:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Esp. Wanderleia Fabiani Aguiar
Giovanelli Instituto Federal do Espírito
Santo Orientador

ADEYLSON
LICHTENHELD CRAUS
BERTUANI:084005667
26

Assinado de forma digital por
ADEYLSON LICHTENHELD
CRAUS BERTUANI:08400566726
Dados: 2023.10.02 21:03:54
-03'00'

Prof. Me. Adeylson Lichtenheld Craus Bertuani
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro interno

Documento assinado digitalmente
 **IRANI DA SILVA DE JESUS**
Data: 02/10/2023 19:54:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Me. Iraní da Silva de Jesus (membro externo)
Universidade Federal do Espírito Santo
Membro externo

(Biblioteca do Campus Centro-Serrano)

M828i Moraes, Joana de Lima.

Impactos da pandemia na comunidade escolar: ações da gestão escolar e transformações na educação / Joana de Lima Moraes. - 2023.

34 f.

Orientadora: Wanderleia Fabiani Aguiar Giovanelli

TCC (Especialização) Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Centro-Serrano, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar para Profissionais da Educação, 2023.

1. Gestão Educacional. 2. Escolas – Organização e administração. 3. Pandemias.
I. Giovanelli, Wanderleia Fabiani Aguiar. II. Título. III. Instituto Federal do Espírito Santo.

CDD: 370.2

Bibliotecário/a: Gabriela de Oliveira Gobbi

CRB6-ES nº 825

JOANA DE LIMA MORAES

**IMPACTOS DA PANDEMIA NA COMUNIDADE ESCOLAR: AÇÕES DA GESTÃO
E TRANSFORMAÇÕES NA EDUCAÇÃO**

Monografia apresentada à Coordenadoria do Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Escolar para os Profissionais da Educação, do Instituto Federal do Espírito Santo, *Campus* Centro-Serrano, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador/a: Profa. Esp. Wanderleia Fabiani Aguiar Giovanelli

LINHARES

2023

RESUMO

Essa pesquisa surgiu a partir de vivências acadêmicas e profissionais que me proporcionaram a percepção acerca da gestão escolar e da diferença que ela pode fazer quando bem desenvolvida, isso motivou questionamentos que me atraíram. A gestão escolar possui funções, ferramentas e mecanismos que normalmente já representam um desafio, no entanto, acometidos pela pandemia escolas e comunidades educacionais precisaram se reinventar, lidar com suas defasagens e deficiências, e utilizar da criatividade para contornar as novas situações a que foram postas. A partir dessa reflexão, a pesquisa com objetivo geral analisar as práticas efetuadas e ações tomadas para minimizar os impactos causados pela Covid-19 na educação pela gestão educacional no período pós pandêmico. Para isso realizou-se uma revisão de literatura, com aporte teórico embasado em Freire (2002), Libâneo (2014), Luck (2009) e Paro (2016) que direcionam a respeito de uma gestão democrática e participativa. Após a pesquisa foi possível compreender a importância da Gestão em momentos cotidianos e em momentos caóticos. Além disso, entendemos que para lidar com as mudanças abruptas que afetaram diretamente o social e o educacional no período de 2020 a 2023, a Gestão escolar precisou compreender a instituição “escola” como uma comunidade não homogênea, com déficits e necessidades diferenciadas. Modelando assim os suportes e apoios fornecidos aos professores, alunos e comunidade familiar.

Palavras-chave: Covid-19. Pandemia. Aprendizagem. Gestão Escolar. Gestão democrática.

ABSTRACT

This research arose from academic and professional experiences that gave me insight into school management and the difference it can make when well developed. This motivated questions that attracted me. School management has functions, tools and mechanisms that normally already represent a challenge, however, affected by the pandemic, schools and educational communities needed to reinvent themselves, deal with their gaps and deficiencies, and use creativity to overcome the new situations they were placed in. Based on this reflection, the research with the general objective of analyzing the practices carried out and actions taken to minimize the impacts caused by Covid-19 on education by educational management in the post-pandemic period. To this end, a literature review was carried out, with theoretical support based on Freire (2002), Luck (2009) and Paro (2016), which provide guidance on democratic and participatory management. After the research, it was possible to understand the importance of Management in everyday and chaotic moments. Furthermore, we understand that to deal with the abrupt changes that directly affected social and educational aspects in the period from 2020 to 2022, school management needed to understand the “school” institution as a non-homogeneous community, with deficits and different needs. Thus modeling the supports and support provided to teachers, students and the family community.

Keywords: covid-19, pandemic, learning, management, democratic garland.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 O PESQUISADOR E SEU CONTEXTO	7
1.2 APRESENTANDO A PESQUISA	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 A ESCOLA E SUA FUNÇÃO SOCIAL.....	10
2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	13
2.3 A GESTÃO NA PANDEMIA.....	17
3. METODOLOGIA.....	19
3.1 TEMÁTICA DA REVISÃO DE LITERATURA.....	19
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	19
4 REVISÃO DE LITERATURA.....	21
4.1 QUADRO DA REVISÃO DE LITERATURA – PRODUÇÕES ANALISADAS	21
4.2 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES APRESENTADAS	23
4.2.1 A Pandemia e os impactos na educação.....	23
4.2.2 “Fazer” educação: consequências e sequelas no período pós pandemia.....	26
4.2.3 A Gestão no caos.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Diante da pandemia, declarada pela Organização mundial da Saúde (OMS) em 2020, o Ministério da Educação (MEC) definiu critérios para a prevenção ao contágio da covid-19 nas escolas e reestruturou suas metodologias com a finalidade de não prejudicar a comunidade escolar.

Neste contexto, as ações dos gestores escolares no sentido de atender às medidas sanitárias, afim de evitar a disseminação do coronavírus e ainda, as necessidades educacionais dos estudantes no novo cenário de transformações foram relevantes.

Com este foco realizamos uma revisão de literatura em artigos que abordavam o mesmo objeto de estudo, datados no período de 2020 a 2023. Como aporte teórico utilizamos autores importantes da conceituação de uma gestão democrática e participativa: Freire(2002), Libâneo (2014), Luck(2009) e Paro(2016). O trabalho está dividido em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, revisão de literatura e considerações finais.

No primeiro capítulo, apresentamos uma breve introdução sobre a autora e seu contexto acadêmico e profissional, exibindo as principais motivações e indagações que influenciaram a realização desta pesquisa. Além de expor objetivos que nortearam a realização das análises aqui apresentadas, destacamos como objetivo geral: analisar as práticas e ações tomadas pela gestão no período pós pandêmico para minimizar os impactos causados pela Covid-19 na educação.

No segundo capítulo, apresentamos o referencial teórico em que a pesquisa foi embasada, utilizando autores como Freire (2002), Libâneo (2014), Luck (2009) e Paro (2016), dialogamos sobre a função social da escola mediante as mudanças que ocorrem na sociedade e conseqüentemente nos modelos educacionais continuamente. Conceituamos a gestão democrática e participativa segundo os olhares desses autores e discutimos a respeito do uso das principais ferramentas de implantação e manutenção de uma gestão participativa.

O terceiro capítulo concentra-se em expor a metodologia de pesquisa utilizada,

apresentando a temática da pesquisa realizada, o banco de dados utilizado, os filtros aplicados e os critérios de seleção dos artigos apurados neste trabalho. Bogdan e Biklen (1994) e Gil (2008) auxiliam na compreensão da pesquisa enquanto qualitativa e exploratória.

O capítulo quatro é reservado para a revisão de literatura, expondo os artigos analisados e dialogando as principais ideias encontradas na realização da pesquisa. Os artigos selecionados possuem como objeto de estudo o processo de gestão educacional nos períodos de pandemia da Covid – 19 e discutem os principais impactos, decisões e sequelas que este período ocasionou no ambiente educacional.

O quinto capítulo concentra-se nas considerações finais, e apresenta ao leitor as conclusões resultantes das análises apresentadas nessa pesquisa. Compreendendo a importância de uma Gestão participativa e coletiva.

1.1 O PESQUISADOR E SEU CONTEXTO

Essa pesquisa surgiu a partir das experiências obtidas em sala de aula durante meu percurso acadêmico e profissional. A educação sempre foi algo extremamente presente em minha vida, nascida no Rio de Janeiro, filha de professora e comerciante, sempre fui incentivada a buscar melhorias e conquistas através da educação. Cursei meu ensino fundamental em uma escola particular que tinha como regimento norteador a disciplina e a autoridade.

No Ensino Médio, devido a modificações no planejamento familiar, mudei de estado, me deslocando para o Espírito Santo. Foi nesse momento que, pela primeira vez tive contato com a escola pública, sua cultura e diferenciada organização.

Em 2014, ingressei no curso de Licenciatura em Matemática pela Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, sendo concluído em 2019. Em 2020 especializei-me em Ensino de Matemática. Desde que me formei continuei a estudar e buscar novos conhecimentos, por tal motivo aproveitei a oportunidade de ingressar no Curso de Pós Graduação em Gestão Educacional, buscando compreender indagações que surgiram através de observações e experiências vivenciadas desde o início de minha

carreira acadêmica e profissional.

Tive oportunidade de vivenciar escolas com diferentes espaços, mas que possuíam semelhanças em seus contextos. As escolas por quais passei eram localizadas em comunidades carentes, consideradas áreas de risco social e possuíam alunos com defasagem de aprendizagem. Contudo, essas características não eram decisivas para definir a estrutura física e pedagógica desses espaços. Havia escolas com situações precárias, com escassez de materiais como livros, carteiras e merenda, mas haviam ainda escolas bem estruturadas, com salas equipadas com equipamentos de multimídias, atividades diferenciadas para os alunos e excelente infraestrutura.

A diferença que existia entre elas me levou a comparar, enquanto as escolas carentes de materiais e alimentação possuíam uma gestão ausente, com pais omissos e distantes, as outras escolas possuíam uma gestão participativa, formadas por uma rede de apoio, de modo que a coordenação, pais, pedagogos, diretores e professores encontravam-se todos em sintonia, em prol de alcançar melhorias para a escola e aprendizagem para os alunos. Com base nessas vivências compreendi que a gestão pode ser fator de mudança, e isso me influenciou a aprofundar sobre o assunto.

A partir dessa reflexão busquei entender a função da escola, da gestão democrática e participativa, os impactos dessa gestão no desenvolvimento de professores, alunos e comunidade escolar.

1.2 APRESENTANDO A PESQUISA

Além de todas as particularidades que a gestão educacional precisa administrar, houve um agravante não previsto. Em 2020, iniciou-se a pandemia do Covid-19, muitas foram as situações, decisões e transformações a que alunos, professores, gestores, e a comunidade escolar como um todo foram submetidos. A forma de ensinar e gerenciar a educação precisou ser adaptada durante todo o período e após ele. Com o fim da quarentena e do distanciamento social as aulas presenciais retornaram.

Esse turbilhão de modificações devolveu para a escola, um aluno extremamente desmotivado, desacostumado e desanimado, em meio a este novo cenário

encontravam-se a os gestores escolares, à procura de entender, coordenar e gerir as tomadas de decisões que culminaram nas resoluções pós pandêmicas.

Nesse sentido, através de uma revisão de literatura e análise de trabalhos publicados no período de 2020 – 2023 relacionados com os desafios e transformações enfrentados pelas escolas no período pós pandemia e para compreender os impactos e novas situações que a Covid 19 ocasionou no ambiente escolar buscamos responder: **Como as práticas e ações dos gestores contribuíram para minimizar os impactos causados pela pandemia na comunidade escolar?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos da pandemia na comunidade escolar, com foco nas ações da gestão escolar.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar a função social da escola;
- Definir Gestão democrática e participativa;
- Compreender o papel da Gestão Escolar;
- Refletir sobre a função da escola no contexto do sistema Educacional;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em busca de compreender o papel da Gestão Escolar no ambiente educacional e seus reflexos nos âmbitos sociais e familiares realizamos uma revisão com os autores que concentram seus estudos no desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa.

Utilizamos como aporte teórico Freire (2002), Libâneo (2014), Luck (2009) e Paro (2016). Esses autores conceituam a função social da escola, a importância da implantação de uma gestão democrática, as ferramentas da manutenção dessa gestão e os efeitos da sua implementação em toda a comunidade educacional.

A ESCOLA E SUA FUNÇÃO SOCIAL

Para iniciarmos reflexão acerca da escola e sua função social é importante dialogarmos sobre a educação como direito e dever de todos. Diversos documentos oficiais versam a respeito da relação existente entre a educação, a família e o Estado.

O Artigo 205 da Constituição Federal afirma que a educação é “direito de todos e dever do Estado e da família” (Brasil, 1988, p.124). Além dele, há o Artigo 4º do Estatuto da Criança e da Adolescência (ECA), nele é direcionado que “é dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação”.

Portanto, é essencial entendermos a educação com seriedade e responsabilidade. E, de mesmo modo, devemos olhar para a escola como um local de mediação entre o direito do aluno e dever do Estado. Essa mediação precisa ser realizada visando fornecer ao educando uma formação, permitindo que o aluno seja modelado e concebido como um cidadão constituído por um pensamento crítico e reflexivo.

Em relação à essa formação de pensamento crítico e do educando em sua integralidade, citamos a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). O documento menciona que a Educação Básica deve “visar à formação e ao desenvolvimento humano global” (Brasil, 2018, p.14). A BNCC (2018, p.14) também aborda a função

da escola, reconhecendo - a como espaço de aprendizagem e de democracia, além de enfatizar que, nessas condições, a escola deve se constituir como um espaço de respeito às diversidades e não discriminatório.

Essa concepção de pensamento em relação ao papel social e educacional da escola, embora necessite de remodelagens para acompanhar as modificações e evoluções pedagógicas, é resultado de longos períodos de discussões, experimentações e indagações que ocorreram no passado. Impactadas principalmente pela forma como se enxerga a escola e a sua relação com a democratização do ensino, que foi modificada e adquiriu diferentes objetivos em cada período.

Libânio (2014) define a relação da democratização do ensino e a formação do aluno,

[...]. Democratizar o ensino é ajudar os alunos a se expressarem bem, a se comunicarem de diversas formas, a desenvolverem o gosto pelos estudos, a dominarem o saber escolar; é ajudá-los na formação de sua personalidade social, na sua organização enquanto coletividade. Trata-se, enfim, de proporcionar-lhes o saber e o saber-fazer críticos como pré-condição para sua participação em outras instâncias da via social, inclusive para melhoria das suas condições de vida. (p.12)

Assim, ao falarmos em democratizar o ensino não falamos somente em abranger o acesso, com mais escolas e em muitas localidades. O acesso faz parte, mas não representa uma totalidade. Democratizar está além, está em como estimulamos esse aluno a pensar, a questionar e a se informar. É a escola que representa esse espaço de formação, de democratização. O autor complementa sobre a função da escola na democratização do ensino,

A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade." (Libânio, 2014, p. 12)

Desse modo, a função social da escola precisa ser entendida e exercida além de um espaço físico de formação de conteúdo para conteúdo. Mas afinal, qual é o papel da escola? Luck (2019, p14) afirma que a escola é local de conhecer, de aprender, de desenvolver. A autora evidencia o papel da escola com foco na aprendizagem e formação dos discentes, para que eles compreendam como participar ativamente enquanto alunos, cidadãos formados e críticos.

A escola, de modo geral, tem a função de promover formação geral básica, além de desenvolver capacidades cognitivas e operativas em seus alunos. Por tal motivo, ela precisa moldar-se ao novo cenário transformado. As revoluções a que ela está posta precisam estar presentes na escola, no planejamento dos professores e nas ações sociais propostas.

Além disso, a escola precisa oferecer aos seus discentes todo o aparato técnico e pedagógico para que eles adquiram o conhecimento e não sejam mais excluídos pela desinformação. Há também a necessidade de atuação dentro e fora da escola, enxergando seu papel social e atuando contra a propagação da exclusão social.

Segundo Paro (2001), por ser o local onde a educação sistematizada ocorre, a escola colabora para a divisão social do trabalho e portanto deve munir seus alunos de aparato e conhecimentos culturais que propiciem a vida em sociedade. A instituição precisa guiar seus alunos ao conhecimento tecnológico, pedagógico, desenvolver a ética e o senso crítico, pois desse modo ela formará cidadãos preparados para o mercado de trabalho.

Pensando na concepção da função da escola Werry e Machado (2008) citam Freire, pois segundo o autor ela está diretamente ligada não somente ao desenvolvimento da aprendizagem educacional enquanto currículo escolar, mas participa da concepção de um aluno enquanto ser social, participativo e crítico. Para Freire, a escola

Deveria fazer o aluno 'aprender a aprender' ao enfrentar as dificuldades, resolver questões, desenvolver hábitos de solidariedade, de participação, de investigação e, ainda, criar disposições mentais críticas e oportunidades de participação no próprio comando da escola, tendo o autogoverno como uma das principais preocupações. Portanto, as tarefas fundamentais da educação, sob as condições fisiológicas, seriam criar disposições mentais no homem brasileiro, críticas permeáveis, com que ele pudesse superar a força de sua 'inexperiência democrática' (2001, p.85 apud WERRI e MACHADO, 2008, p.8).

Logo, a escola precisa repensar seus objetivos, sua missão e sua articulação com a comunidade, perceber o contexto comunitário em que está inserida, compreender a realidade de seus alunos e colaboradores. Sobre isso, Freire (2002) ressalta que a prática de respeito aos educandos é exercida somente quando se leva em consideração todo o contexto que rege a formação deste aluno enquanto pessoa,

tomando sua dignidade e identidade importantes aspectos que devem ser reconhecidos pela instituição educacional.

A escola deve ser o canal de conhecimento, diálogo e discussão entre os alunos, a comunidade e o novo contexto sócio-mundial. Para isso, é importante implantar e propagar essa interação entre todos os envolvidos no processo de funcionamento e planejamento do espaço escolar. E, para que essa interação ocorra e funcione apresentando resultados e avanços é importante que o ambiente escolar esteja pautado em uma gestão democrática e participativa.

2.1 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A escola, ao constituir um ambiente formador de indivíduos pensadores, com senso coletivo e pensamentos críticos, deve pautar seu espaço e gestão em práticas que estimulem o diálogo, discussão, ponderação e tomadas de decisão. É neste cenário que precisa estar definido e aplicado os princípios da gestão democrática e participativa.

Paulo Freire (2002), em toda sua obra e vida, enfatizou seus objetivos e contra o que lutava. A pedagogia freiriana tem como sua base principal a democracia, e em consequência precisamos ressaltar também a liberdade e a autonomia, que defende a democracia substantiva, aquela em que o governo é feito do povo e para o povo, ressaltando que o governo é resultado da atuação de sujeitos, cidadãos, com autonomia e liberdade para opinarem e decidirem, sem evidenciar as diferenças entre eles, mas respeitá-las, e destacar as semelhanças.

Essa perpetuação da democracia e sua expansão para a educação era um sonho a que Freire (2001) muito almejava, o autor, em um de seus escritos, externou seu desejo de vivenciar um mundo sem desigualdades, discriminações de raça, sexo e classe, de forma que todos tivessem os mesmos direitos, um mundo igualitário e que seria alcançado através de uma verdadeira democracia.

A escola, como espelho das transformações sociais iniciou seu ensaio para a adesão da tão sonhada democracia de Paulo Freire, denominada Gestão Democrática Educacional. A gestão democrática é conceituada por Luck (2006) como uma mobilização da competência e da energia das pessoas organizadas coletivamente em prol da realização dos objetivos educacionais, através da participação ativa e consciente.

No entanto, segundo Paro (2010) ,a palavra gestão também remete a administração, e muitas vezes essa dualidade do significado da palavra permite uma errônea separação entre gestão escolar administrativa e pedagógica, a ideia de que gestão escolar refere-se somente a questões burocráticas embaça o ideal de uma escola completa e igualitária

O autor explica que o conceito de administração “é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2010, p. 18), é neste sentido que se entende a administração escolar como a gerência de seus recursos, sejam eles físicos, orçamentários, administrativos e até mesmo pedagógicos. A gestão democrática deve buscar abertura e acolhimento de opiniões e ideias, abrangendo todos os entes participantes do processo escolar, não somente no âmbito administrativo.

Ademais, Paro (2016, p.21) também afirma que ao falarmos de “gestão democrática da escola” está obviamente implícita a participação da população, o autor ainda complementa ressaltando a importância da participação de todos os atores da educação como professores, pais, alunos, funcionários, em uma movimentação que direcione todos à um mesmo objetivo: a autonomia escolar.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento , ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola de autonomia e recursos (Paro, 2016,p.21).

Isso nos leva a refletir sobre a gestão democrática e todas as pessoas e processos envolvidos nesse objetivo educacional. A gestão democrática é composta por uma nova forma de organização e participação escolar, dotada de diversos aparatos e ferramentas que possibilitam a inserção e participação ativa de toda a comunidade escolar através de diversas ferramentas.

Essas ferramentas são constituídas pelo Conselho Escolar, Grêmios Estudantis, construção coletiva do PPP, a seleção do Diretor escolar, entre outras. Elas aproximam a comunidade para o ambiente escolar e para as tomadas de decisões. Através desses mecanismos a comunidade dialoga democraticamente sobre os alvos e ações que precisam ser definidos e exercidos para que haja avanços no ambiente escolar.

Assim, os dirigentes escolares e sua atuação possuem um papel muito importante para que ocorra a implantação e divulgação dessas ferramentas. É necessário que em sua prática busquem sempre o diálogo com alunos, professores, equipe e comunidade escolar, mantendo sempre uma efetiva participação no ambiente escolar. Além disso, é importante ter como objetivo uma proposta pedagógica voltada para uma gestão e liderança coerente com o principal objetivo a ser alcançado, a gestão democrática, promovendo engajamento em todos os envolvidos e motivando a comunidade escolar em geral.

O pensamento de uma escola adepta de uma Gestão democrática, que valoriza e possibilita o diálogo entre todos do ambiente escolar, que possui compartilhamento nas tomadas de decisão, perpetua o protagonismo do aluno nas práticas pedagógicas, entende que o “fazer” escola acontece dentro e fora dela precisa de muito mais que ideias para ser realizado, precisa de ação, engajamento, ferramentas, divisão e compartilhamento

Mas eles precisam aprender que, para dividir a responsabilidade, é preciso dividir também a grande autoridade que a escola detém na escola, diante de servidores e usuários. E essa divisão e autoridade implica formas de convivência no exercício da direção que podem ser democraticamente organizadas por instâncias de discussão e decisão que lhes dêem legitimidade e força (Paro, 2001, p.80).

Tais instâncias se concretizam através da construção coletiva do PPP, a escolha democrática do diretor e a instituição de órgão colegiados com participação de pais, alunos, professores e comunidade, que colaboram para o compartilhamento da autonomia, responsabilidade e autoridade. Sobre esses órgãos, Luck (2009, p.7) explica suas denominações e organizações

A atuação colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados, também denominados de unidades executoras (UEX), que se constituem em espaços efetivos e organizados de participação da comunidade escolar na gestão da escola.

Além disso, a autora também esclarece o que são esses órgãos colegiados, enfatizando seu objetivo e modos de atuação.

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários (Luck, 2007b apud Luck, 2009, p. 72).

Dentre esses órgãos colegiados podemos citar os conselhos escolares, grêmios estudantis e associação de pais e mestres, ambos funcionam como formas de acompanhamento e participação interativa com a escola e a gestão. Devemos ressaltar o papel que os Conselhos Escolares desempenham em prol da evolução e da busca da equidade e qualidade da educação nas escolas, além disso, em consonância, há também a importância e o "peso" no pacto ou engajamento coletivo.

A gestão democrática busca uma gestão onde todos os participantes do ambiente escolar possam atuar, opinar e dialogar nas escolhas. É este o destaque dos Conselhos Escolares, formado por pais, alunos, professores e outros mais atuantes no ambiente escolar.

O Conselho vem para agir desta maneira, além de "regular", analisar e monitorar o repasse, gastos e prestação de contas de verbas recebidas. Por isso é de extrema importância que o Conselho esteja bem estruturado e ativo, e para que existam reais condições para sua atuação na prática é necessário que a escola elabore um projeto político pedagógico (PPP) que garanta isso. (Chiotto, 2012)

O PPP, além de ser documento norteador para a prática e execução das ações no ambiente escolar, é também mais um instrumento no auxílio da perpetuação de uma gestão democrática.

PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais, pela explicitação de seu marco referencial, da educação que se deseja promover, do tipo de cidadão que se pretende formar (Gadotti e Romão, 1994 apud Luck, 2009, p.38).

O PPP é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado na coletividade constituinte de docentes, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional (Luck, 2009). Ele proporciona o apoio à gestão democrática escolar e constitui também um documento que atesta a autonomia e liberdade da escola, pois, os objetivos e metas registrados e traçados para serem alcançados, delimitados e buscados de forma coletiva, são definidos através de um olhar da comunidade para a escola, e não do Estado.

Dessa forma, é evidente que a concepção e execução dos PPPs devem romper a lógica tradicional imposta de forma histórica, devem sair do pensamento oculto que existe de formatar o ensino como uma linha de produção, segregado em partes,

dando maior atenção para uns e menor para outros. Existe uma importância na junção do PPP e da Gestão democrática, sendo esta um meio importante para desenvolver uma escola que atue formando alunos éticos, entendedores, críticos e autônomos.

É importante reconhecermos que esse percurso educacional da função social da escola, da implementação e perpetuação de uma gestão democrática e participativa, da manutenção das ferramentas de gestão como o PPP e conselhos escolares, tudo isso por si só, em um cenário “comum” já representa um desafio a ser compreendido e superado pela comunidade escolar e por esse motivo é um objeto de estudo muito analisado por diversos pesquisadores.

2.3 A GESTÃO NA PANDEMIA

Em 2020, a pandemia do Covid 19 agravou este cenário, e culminou em uma transformação na forma de “fazer” a escola e o ensino. Devido às resoluções de distanciamento social e quarentena, registrados nos pareceres CNE/CP nº 15/2020¹ de 6 de outubro de 2020 e CNE/CP nº 16/2020² de 9 de outubro de 2020, a escola precisou se remodelar em tempo recorde.

Durante 2 anos as aulas presenciais foram suspensas parcialmente ou totalmente. Os alunos foram submetidos a um “novo” ensino, constituído pelo desenvolvimento do ensino híbrido e das atividades não presenciais (ATD), com aulas remotas, atividades individuais, e conteúdo sintetizado. Os professores, mediante às novas propostas, precisaram descobrir e desenvolver novas habilidades de planejamento e desenvolvimento de conteúdo.

Os Gestores educacionais precisaram lidar com todas as modificações que ocorriam a curto prazo, com decisões educacionais e sanitárias sendo expedidas e efetivadas a imediato. Foi necessário repensar como constituir a escola, agora não mais em um espaço físico, mas como ideia e instituição segmentada. Com os professores e alunos separados da sala de aula foi necessário administrar distâncias, ferramentas tecnológicas e dificuldades de aprendizagem.

¹ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g/33371-cne-conselho-nacional-de-educacao/90771-covid-19> . Acesso em: 18 de jul. de 2023.

² Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g/33371-cne-conselho-nacional-de-educacao/90771-covid-19> . Acesso em: 18 de jul. de 2023

Muitas decisões foram tomadas, muitas ações precisaram ser realizadas, e mediante a isto buscamos compreender estes impactos na efetivação do trabalho da gestão.

3 METODOLOGIA

Este projeto caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.49) “A abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo”.

Além disso, ela é caracterizada por ser descritiva, de modo que os dados são coletados e registrados em palavras e não em formato numérico por meio de entrevistas, notas de campo, fotografias, e outros registros (Bogdan; Biklen, 1994). Ademais, a pesquisa qualitativa é configurada por possuir fonte direta de dados no ambiente natural e por se interessar mais pelo processo do que pelos resultados e produtos.

Nossa pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois busca identificar, descrever e dialogar sobre os impactos da pandemia na comunidade escolar, com foco nas ações da gestão escolar. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória possui como principal objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” (p.27).

A pesquisa buscou identificar as literaturas publicadas no período de 2020 a 2023 relacionados com os impactos sofridos pela comunidade escolar pós-pandemia, as principais ações tomadas pela gestão escolar objetivando minimizar os impactos oriundos da pandemia da Covid - 19 e que transformações puderam ser notadas no modo como se “faz” a educação na comunidade escolar.

3.1 TEMÁTICA DA REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa realizada centrou-se na revisão bibliográfica de artigos publicados no site da CAPES e no Portal de Periódicos CAPES. A busca concentrou-se em produções que concentravam-se na análise da Gestão e do processo de aprendizagem no período pandêmico e pós pandêmico.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Inicialmente foi realizada uma triagem de publicações, tendo como fonte de dados o site da CAPES. Os filtros utilizados para a busca e seleção das produções

concentraram-se nas palavras chaves: gestão escolar, covid-19, pandemia, gestão na pandemia. Além disso, também filtramos os artigos baseados no período de publicação, entre os anos 2020 a 2023 e que estivessem na literatura portuguesa (Brasil).

Após esta etapa foi realizado uma triagem das literaturas obtidas, retirando as publicações que centravam-se em ensinamentos de disciplinas específicas no período pandêmico, e as literaturas que abordavam a Gestão fora do ambiente educacional. Com isso, concentramos nossa pesquisa em 4 artigos que abordavam os impactos da pandemia na Gestão Educacional, e nas ações realizadas para impulsionar a aprendizagem do aluno após esse período.

4 REVISÃO DE LITERATURA

A relação entre a gestão educacional e a pandemia passou a ser objeto de pesquisa a partir de 2020, ano em que a educação se deparou com uma situação diferenciada. Motivada pelas regras sanitárias que visavam a não propagação do vírus da Covid – 19, as aulas precisaram ser suspensas, o distanciamento social iniciou e a escola, em meio a tudo isso, precisou se adaptar.

Aulas remotas, materiais impressos e ensino híbrido foram algumas soluções paliativas utilizadas. Por outro lado, dificuldades novas surgiram para os gestores como a falta de acesso à tecnologias por parte dos alunos, dificuldades em lidar com a parceria família – escola e o aumento da defasagem educacional, foram algumas delas.

Assim, a gestão precisou se modelar para lidar com as dificuldade e com as soluções propostas durante o período pandêmico. E, ademais, foi preciso ajustar-se ao novo cenário que se mostrou após a pandemia, durante o retorno das aulas, iniciados em 2022.

Pensando em tudo isso, diversas pesquisas foram realizadas sobre o papel da gestão e suas ações para tentar diminuir os impactos enfrentados pelo ambiente escolar no período pandêmico. Essas pesquisas foram realizadas tendo como foco a análise de impactos emocionais, educacionais e sociais.

Peres (2020), Gatti (2020), Malganova et. al (2021), Silva et. al (2022) e Pereira e Nocrato (2022) realizaram análises sobre o ambiente educacional durante e pós pandemia, e apresentaram concepções que direcionam para ações gestoras mais humanistas e sensibilizadas do que antes da Covid-19.

A seguir veremos um breve resumo dos artigos selecionados, bem como uma discussão sobre os principais pontos de cada um deles. Evidenciaremos também como os artigos dialogam entre si destacando as semelhanças encontradas nas análises realizadas.

4.1 QUADRO DA REVISÃO DE LITERATURA – PRODUÇÕES ANALISADAS

Quadro 1 – Produções analisadas na Revisão de Literatura

Título	A ansiedade como gestora do retorno ao lócus da escola: pós-pandemia?		
Autores	Fábio Junior Pinheiro da Silva, Marízia Guedes Rodrigues, Shirlei Cristina Dias Barbosa, Juliana Marcondes Bussolotti, Maria Aparecida Campos Diniz de Castro e Suelene Regina Donola Mendonça.		
Link	https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51603	Ano	2022
<p>Resumo: Por meio da Análise Textual Discursiva, de Moraes e Galiazzi (2016), este estudo buscou identificar as percepções da gestão escolar sobre os múltiplos planejamentos de ações que configuraram o retorno imediato ao ensino presencial na Educação Básica Brasileira. As hipóteses apresentadas foram que muitas marcas foram deixadas pelo contexto da pandemia e que a manifestação de seus efeitos, de alguma forma, pode ressignificar o estar/ser discente na escola. Para confirmar essas ponderações, esta investigação examinou o discurso de uma gestora de uma escola pública no interior de São Paulo sobre os desafios enfrentados durante o período de pandemia e, principalmente, no retorno ao âmbito presencial. Além disso, propôs-se a analisar sua visão sobre os vários impactos incorridos nesse processo na escola e nos seus profissionais, bem como nos estudantes e nas famílias e, por último, também se dispôs a refletir sobre as conjunturas que se apresentaram como fenômenos emergentes. Como arcabouço teórico, autores como Gatti (2020), Goffman (1998), Bronfenbrenner (1996), Tardiff (2013), Bourdieu (1998), dentre outros, emprestaram suas reflexões para embasar as análises discutidas e, assim, contribuir para que seja possível apresentar caminhos e desenhar soluções para um dos maiores – se não o maior – desafio da educação mundial nos últimos tempos.</p>			
Título	A TRANSFORMAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL DURANTE E PÓS-COVID- 19		
Autores	Irina Grigorievna Malganova; Diba Mazhitovna Dokhkilgova e Dzhamilya S. Saralinova		
Link	https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14999	Ano	2021
<p>Resumo: O artigo apresenta várias abordagens para a transformação do sistema educacional moderno, no mundo, no contexto da pandemia da COVID-19. Os autores sugerem as seguintes recomendações com base na pesquisa: a) as autoridades devem se concentrar no desenvolvimento de estratégias para a rápida implementação de medidas específicas para apoiar estudantes e professores durante toda a pausa forçada no processo educacional; b) o apoio técnico e organizacional é necessário para a população das regiões russas por vários motivos, falta de equipamento necessário, de conexão à Internet e outras ferramentas on-line; c) proteger os direitos dos funcionários do ensino médio e superior; d) assegurar a igualdade social e a inclusão, evitando estratificação social adicional; e) proteger as informações pessoais dos estudantes e professores, prevenindo ou minimizando os riscos decorrentes da interação no espaço virtual, incluindo o cyberbullying. Os autores também acreditam que a transição forçada de massa contribui para o fato</p>			

de que se espera que as tecnologias a distância floresçam no futuro próximo, o que vem sendo discutido há vários anos. Especialistas na área de política educacional preveem o florescimento do e-learning na Rússia. Prevê-se que as instituições educacionais não retornarão ao formato tradicional de educação em sua totalidade após o final da quarentena.			
Título	NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E DE SALA DE AULA EM TEMPOS DE PANDEMIA		
Autores	Maria Regina Peres		
Link	https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089	Ano	2020
Resumo: Este artigo enfoca a gestão escolar frente a nossa realidade educacional e os desafios advindos com a pandemia e pós pandemia. Temos como referencial especialmente os estudos de Schon (2000), Alarcão (2003), Luck (2010) e o objetivo de refletir e analisar a atual realidade da gestão escolar e da gestão da sala de aula propondo alternativas a serem consideradas nesse novo contexto socioeducacional. Para isso contextualizamos a importância da gestão democrática e participativa e abordamos os novos desafios da gestão escolar, bem como os novos desafios da gestão de sala de aula considerando as consequências educacionais da pandemia e pós-pandemia.			
Título	Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia		
Autores	BERNARDETE A. GATTI		
Link	https://www.scielo.br/j/ea/a/7M6bwtNMyv7BqzDfKHFqxfh/	Ano	2020
Resumo: Neste artigo parte-se de aspectos gerais da gestão educacional em seus vários níveis, tocando na questão do isolamento social pelo evento da Covid-19 e nos impactos diversos dessa situação na educação de crianças, adolescentes e jovens. Aprofundam-se especificamente questões ligadas à educação básica na situação de pandemia quanto à garantia possível das aprendizagens aos alunos, as diversidades das realidades sociais, a situação de professores e gestores, aspectos curriculares, relacionais e socioemocionais envolvidos no processo de isolamento e no retorno presencial nas escolas. Ao levantar possibilidades de vetores saudáveis no enfrentamento dessa realidade, pondera-se sobre as possibilidades de mudanças, pós-pandemia, no desenvolvimento da oferta educacional nas redes de ensino básico			

Fonte: Autor (2023).

4.2 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES APRESENTADAS

4.2.1 A PANDEMIA E OS IMPACTOS NA EDUCAÇÃO

Há algum tempo a educação já se concentrava em um cenário que denotava

mudanças e aperfeiçoamentos em prol do favorecimento ao processo de ensino e aprendizagem do aluno. No entanto, com a pandemia iniciada em 2019, a escola se viu em uma situação diferente. Ainda necessitando de mudanças, ainda com foco no aluno, porém permeavam em torno das decisões e das ações da gestão os encargos sanitários e emocionais advindos da pandemia (Gatti, 2020).

A gestão escolar precisou gerir não só formas de continuar o ensino, mas repensar a mediação professor, aluno e conhecimento, desencadeando assim a necessidade de novas habilidades dos profissionais da educação e dos alunos. Com isso, novas responsabilidades para o gestor escolar surgiram, responsabilidades que perpassam pelos âmbitos educacionais, financeiros, sociais e emocionais (Peres, 2020).

A conjuntura da situação mostrou as deficiências emergentes de uma situação tecnológica, mas não igualitária. A necessidade de um ensino híbrido e de aulas remotas evidenciou a carência do acesso à equipamentos considerados triviais nos dias atuais como o celular, a internet e os computadores (Silva et al, 2022), (Peres, 2020).

Além disso, foram percebidas outros déficits escolares, estruturais, educacionais e emocionais, oriundos desse período de isolamento social. Nas pesquisas realizadas com base no cenário educacional durante e após o período pandêmico foi possível identificar ofensores que dificultaram ações educacionais propostas pela gestão, que visavam a continuidade do ensino de alunos em suas residências.

A respeito disso, Pereira e Nocrato (2022) em seu estudo de caso, ressaltam que muitos alunos não possuíam acesso à tecnologia e que, embora a proposta do ensino remoto fosse favorável à continuidade do estudo, as limitações tecnológicas e econômicas dividiram o grupo de discentes (p.222). Averigou-se que metade do público não possuía qualquer acesso à internet para acompanhar as aulas e notou-se então mais uma dificuldade a ser enfrentada pela Gestão.

Tais dificuldades não foram exclusivas para o ambiente educacional brasileiro. Malganova, Dokhilkova e Saralinova (2021) mostraram, em seu estudo realizado na Rússia, que a falta de equipamentos tecnológicos foi um dos principais problemas encontrados para perpetuar a educação básica no país durante a pandemia.

As autoras elencam em seu artigo alguns aspectos que julgam importantes de ser

observados, como resultado da pandemia. Dentre eles citamos “a complexibilidade e a viabilidade de implementação da aprendizagem online” (Malganova; Dokhkilgova; Saralinova, 2021, p.14). O ensino remoto foi uma das soluções imediatas pensadas para a educação pandêmica, contudo evidenciou o despreparo das instituições e da população no uso das Tecnologias como ferramenta de ensino.

Nesse sentido, Gatti (2020) também enfatizou além da ausência do acesso às tecnologias, as dificuldades e condições da formação de professores. Além dela, Peres (2022) reforça em sua pesquisa a “precariedade socioeducacional” (p.21), evidenciando a constatação da deficiência tecnológica existente nos docentes que possuíam obstáculos de conhecimento na realização de aulas remotas e no uso de aplicativos de apoio para a transmissão de atividades (p.32).

Nas pesquisas analisadas foi identificado também outros ofensores ocorridos durante a pandemia como o abandono escolar e a falta de acesso à merenda. Quanto ao primeiro ofensor, algumas medidas foram tomadas, dentre elas foi a realização da Busca Ativa, processo em que consiste na localização e busca desses alunos, para trazê-los de volta ao seio educacional, mesmo que remotamente. (Pereira; Nocrato, 2022)

Já tratando-se da merenda escolar, a pandemia trouxe à tona uma outra situação que parecia adormecida: a falta de alimentação digna. Muitos alunos tinham como alimentação principal a merenda escolar, e com a suspensão das aulas essa alimentação foi prejudicada (Silva et. al, 2022). Para diminuir o impacto desta situação, os dirigentes das escolas, em conjunto com Gestores de instâncias municipais e estaduais organizaram a distribuição de cestas básicas que compostas pelo insumos disponibilizados para a confecção das merendas.

Assim, com base nas leituras realizadas, foi perceptível os desafios enfrentados pela Gestão durante o período pandêmico, que durou entre 2020-2023. Muitas situações novas surgiram, mas outras situações adormecidas foram evidenciadas. Em meio a tudo isso, a Gestão precisou lidar com os impactos financeiros, educacionais, familiares e sociais ocasionados pelos efeitos da Covid 19. Estimava-se que com o fim do distanciamento social e com a reunião da comunidade escolar em seu “habitat” as coisas fluiriam melhor, mas não foi bem assim.

4.2.2 “FAZER” EDUCAÇÃO: CONSEQUÊNCIAS E SEQUELAS NO PERÍODO PÓS PANDEMIA

Com o movimento da vacinação e a queda nos índices de contaminação por Covid 19, algumas medidas foram retiradas, dentre elas o distanciamento social. Desse modo, em 2022 iniciou-se a organização para a volta do funcionamento físico das escolas, e para a reunião de alunos e professores. Tudo parecia estar retornando ao que era.

No entanto, com o retorno às aulas, a Gestão escolar deparou-se com uma nova situação, de forma abrupta e com muitas questões a se administrar. Conforme afirma Peres (2022), os gestores escolares precisaram lidar com “readequação do calendário escolar;...; ausência de profissionais do grupo de risco; necessidade da organização de regras de distanciamento social,...;dentre outras questões” (p. 25).

Além disso, novos ofensores foram diagnosticados pelas respectivas gestões. Segundo Pereira e Nocrato (2022) o fator emocional foi um dos mais impactantes na volta às salas de aula, após a pandemia. Os discentes que retornaram se mostraram com perfil apático, desmotivado, com descontroles emocionais e desinteressados.

Silva et. al (2022) elencaram também a ansiedade como uma das principais sequelas da pandemia no retorno às aulas. Segundo os autores, em suas análises, foram constatados entre os alunos quadros de crises de choro, de pânico e de confusão mental na volta à escola.

Esta condição emocional, em que o aluno mantém seus sentimentos à flor da pele, lidando com um misto de sensações, afetou não somente a aprendizagem do aluno, mas a forma de ensinar do professor. E, com isso, foi preciso lidar com três fatores: emocional, aprendizagem e metodologias (Pereira; Nocrato, 2022).

Gatti (2020) discute propostas de ações para que fosse realizada essa preparação e recepção através da Gestão. A autora reforça a ideia do preparo psicológico, mediante a promoção de conversas e diálogos, que permitem a socialização entre alunos e professores, e dessa maneira, pudessem recuperar as condições que favorecessem a aprendizagem do aluno.

No período pós pandêmico também foi identificado o aumento no índice de

defasagem dos alunos. Para amenizar isso, foi indicado à gestão focar no que realmente o aluno precisava aprender, motivando uma revisão no plano de ensino das escolas (Gatti, 2020). Professores precisaram reorganizar planejamentos e focar em revisões de conteúdos.

Além disso, professores precisaram se reinventar enquanto mediadores, ressignificar sua prática, contribuindo para a ampliação dos conceitos trazidos por este aluno, que se desenvolveram na pandemia (Peres, 2020). A necessidade de pensar e aplicar práticas inovadoras, que atraíam a atenção do aluno também foi constatada nas análises realizadas (Pereira; Nocrato, 2022).

4.2.3 A GESTÃO NO CAOS

O papel da Gestão no processo de ensino-aprendizagem sempre foi de destaque, decisões e ações influenciam de forma direta o modo como o aluno aprende. Por isso esse papel precisou ser analisado neste período de pandemia, para compreender como os gestores poderiam atuar em um cenário novo para todos.

Se antes o foco era nas metodologias, nos índices estaduais e nacionais a serem alcançados, no conteúdo programático a ser cumprido, após a Covid esse olhar mudou. Precisou mudar.

Houveram também questões relacionadas aos processos didático-metodológicos (Peres, 2020), que resultaram em diversas modificações oriundas dessa educação virtual. Muitos alunos iniciaram seu processo de alfabetização nesse modelo, e de repente, precisaram retornar às aulas presenciais, trazendo insegurança aos discentes e docentes.

O retorno de um aluno diferente para as salas de aula forçou dirigentes, coordenadores, supervisores, pais e professores a repensarem seus modos de agir, de falar, de cobrar e de ensinar. Foi necessário se sensibilizar, compreender as situações vivenciadas e o percurso da aprendizagem do aluno durante este período (Gatti, 2020).

Em prol de se reconectar a este aluno as relações precisaram ser revistas, dentre elas a escola-família (Peres, 2020). Parte do processo de aprendizagem escolar no período pandêmico ocorreu no ambiente familiar, durante o distanciamento social, e

compreender como se deu este processo foi importante para que a escola olhasse para as novas concepções que este aluno carregou para a escola (Pereira; Nocrato, 2022).

Foi necessário repensar como fazer um novo “educar”. A gestão educacional, em todos os seus níveis, precisou olhar para dentro e para fora da escola, e perceber as maneiras que poderiam “fazer” educação, alcançar os alunos, dar suporte aos professores e atingir os índices necessários. Bucando também uma participação ativa da família nesse retorno (Silva et al., 2022).

Esse “olhar” da gestão precisou ser direcionado para o coletivo, entendendo que o ambiente educacional é formado por diversos atores. E, que até mesmo a própria gestão é composta por um coletivo de colaboradores, e que antes de mais nada eles precisavam se preparar, para então poder recepcionar os demais personagens da educação: professores e alunos (Gatti, 2020).

Peres (2020), em seu estudo, enfatiza a postura da Gestão para este retorno. Visando uma “proposta mais participativa, com maior participação da comunidade escolar, pautada em princípios e valores éticos” (p.29). Preocupada agora não somente com ensino e aprendizagem, mas com saúde, principalmente mental. O que caracteriza, comparada aos modelos anteriores, uma gestão diferenciada.

Para isso, buscou-se parceria com outros níveis de Gestão e com órgãos públicos de serviços à saúde mental, além de planos de aconselhamento à família, para a compreensão da importância de um acompanhamento profissional. (Silva et al., 2022).

No âmbito da sala de aula, como mencionado anteriormente, os professores precisaram rever suas práticas, modificar e implantar novas metodologias. A função da Gestão deste quesito é fornecer todo o suporte e apoio que o docente necessita para desenvolver uma aula dinâmica cotidianamente (Pereira; Nocrato, 2022).

Os efeitos pós pandemia perduram até os dias atuais, em 2023. Os índices de defasagem ainda encontram-se maiores que os pré-pandemias, a ansiedade tornou-se repetitiva no cotidiano escolar, e o perfil dos alunos permaneceu apático e desmotivado.

Por isso, o trabalho da Gestão não cessa. Seja nas tomadas de decisões, na função de apoio aos docentes, na sensibilização de suporte aos discentes, no atingimento dos índices propostos. Todo este trabalho ainda continua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão escolar, democrática e participativa, munida das principais ferramentas de implementação e manutenção como o Conselho Escolar, o PPP e a seleção democrática do diretor representa um fator essencial para o progresso de uma instituição. Se em um cenário habitual já representa instrumento de importância para o sucesso escolar, em um momento caótico é ainda mais.

Com a Covid-19 muitos déficits e impactos foram detectados, impactos que geraram sequelas para o ambiente escolar. Coube à Gestão administrar todos esses efeitos, contornar as sequelas e buscar atingir a aprendizagem do aluno mediante essas novas situações.

Com o estudo realizado foi possível compreender que uma gestão não se realiza de maneira isolada, que tanto as decisões quanto as realizações necessitam da participação de todos os atores do ambiente escolar: diretores, coordenadores, pais, professores e alunos.

Diretores e coordenadores precisaram se posicionar em pontos de apoio tecnológicos, administrativos, sociais e psicológicos. Abraçando as necessidades que se mostravam a cada dia.

Destaca - se também a atuação do professor nesse retorno com a necessidade de repensar a prática. Foi necessário pesquisar, estudar e se reinventar para atrair novamente a atenção deste aluno transformado que voltou às salas.

As famílias foram incorporadas e chamadas a participar do cotidiano escolar com mais necessidades que antes. Pois, o tempo de reclusão social em que o aluno permaneceu em seio familiar constituiu grande parte do processo de aprendizagem realizado no período pandêmico, ou seja, a família se “fez” escola. E agora, a escola se une à família.

Além disso, a pandemia trouxe novos personagens para ambiente escolar. A ansiedade representa uma das principais sequelas deste período turbulento pelo qual o mundo passou, e até os dias atuais acomete alunos, professores e funcionários do corpo escolar. Desse modo, situações de crise de ansiedade, pânico e choro

passaram a fazer parte do cotidiano da escola.

Para lidar com essa situação e aprender a contornar as ocorrências foram incorporadas nas relações de apoio à escola órgãos e instituições de serviço público que atuam em prol da saúde mental, agora dentro do espaço escolar.

Desse modo, a Gestão além de apoiar, possui apoio. Evidenciando assim a importância do trabalho coletivo para o alcance do aluno em seu processo de ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. 4. ed. Brasília, DF: MEC, 2018.
Disponível em:<<https://basenacionalcomum.mec.gov.br>>. Acesso em: 07 abr. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº: 5/2020**. 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:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 jul. 2023.
- BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. Lei nº 8.069, 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União. ano 1990, Disponível em:<https://cutt.ly/yECVBmB>. Acesso em: 6 out. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em:
https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf . Acesso em: 21 de agosto de 2023.
- CHIROTTO , Lauro Vinícius Lima. **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: O ESTADO DO CONHECIMENTO DE TESES E DISSERTAÇÕES NACIONAIS (1998 a 2010)**. Orientador: Profª. Dra. Jussara Cristina Barboza Tortella. 2013. Dissertação (Mestre em educação.) - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS, [S./], 2013. Disponível em:
<https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/handle/123456789/15432> . Acesso em: 10 jun. 2023.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto, 1994.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. 150 p.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 76 p.
- GATTI, BERNADETE A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **ESTUDOS AVANÇADOS** , [s. /], 11 nov. 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIBÂNIO,J.C. A democratização da escola pública: a pedagógica crítica dos conteúdos. São Paulo: Cortez,2014

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Positivo, 2009. 144 p

LUCK, Heloísa. **Série de cadernos de gestão**. 11. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. 125 p. v. 3.

MALGANOVA, I. G. DOKHKILGOVA, D. M.; SARALINOVA, D. S. **A transformação do sistema educacional durante e pós-COVID-19**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 25, n. esp. 1, p. 595-605, mar. 2021. e-ISSN:1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25iesp.1.14999>. Acesso em: 23.08.2023

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 1987

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. 1. ed. São Paulo: Xamã, 2001. 155 p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática para a escola pública**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez Editora, 2022. 141 p.

PEREIRA, Antonio Renaldo Gomes; NOCRATO, Isabel Cristina Oliveira Lopes. **Educação pós-pandemia: algumas reflexões sobre a escola e seus agentes**. In: **EDUCAÇÃO e aprendizagem: abordagens baseadas em evidências**. [S. l.]: Editora Schreiber, 2022. p. 219-227. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366820862_Educacao_pos-pandemia_algumas_reflexoes_sobre_a_escola_e_seus_agente. Acesso em: 17 maio 2023.

PERES, MARIA R. NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E DE SALA DE AULA EM TEMPOS DE PANDEMIA. **Revista Administração Educacional**, [s. l.], 2020. DOI <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2020.246089>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SILVA et. al. A ansiedade como gestora do retorno ao locus da escola: pós-pandemia?. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], 2022. DOI <https://doi.org/10.34117/bjdv8n8-331>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51603>. Acesso em: 1 jun. 2023.

WERRI, Ana Paula Salvador; MACHADO, Maria Cristina Gomes. **A FUNÇÃO SOCIAL DA EDUCAÇÃO PARA PAULO FREIRE (1958-1965)**. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, 2008, Universidade Estadual de Maringá. **Anais [...]**. [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: https://histedbrantigo.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/_files/wkccexY.doc. Acesso em: 12 abr. 2023.

