

OS DESAFIOS DA GESTÃO DO COTIDIANO ESCOLAR NA PANDEMIA: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Aline Kelly Costa Bastos¹
Érika Vanessa dos Santos Silva²
Jacqueline Barbosa dos Santos³
Valéria Moraes Vidal⁴

INTRODUÇÃO

No ano de 2020, a rotina global foi abruptamente alterada pela pandemia de COVID-19, levando à suspensão de atividades em diversas áreas da economia, incluindo escolas, empresas e comércios. A população teve que seguir medidas de segurança para conter o vírus, com a necessidade de uma retomada segura e gradual das atividades. No contexto educacional, o ano letivo foi interrompido, levando as escolas a buscar alternativas para o ensino remoto, utilizando métodos como entrega de materiais impressos e plataformas digitais.

A gestão escolar enfrentou desafios significativos, buscando estratégias para lidar com a situação inédita. As Secretarias de Educação Municipais e Estaduais, em colaboração com órgãos como o Consed e a Undime, desenvolveram orientações para o período emergente, abordando questões como calendário escolar, educação remota e currículos. O esforço conjunto visava encontrar soluções adequadas diante das complexas circunstâncias econômicas, sociais e culturais geradas pela pandemia.

Este artigo destaca as dificuldades enfrentadas pela gestão democrática, comprometendo a participação e diálogo característicos da educação pública. Com a retomada das aulas presenciais após mais de três anos, persistem desafios na gestão escolar, especialmente nas dimensões administrativa e pedagógica. Nossa proposta é investigar as estratégias utilizadas pela gestão escolar municipal durante a pandemia e os desafios pós-pandemia, com foco nas dimensões afetadas pela situação incomum, como a administrativa diante dos novos protocolos de segurança e a pedagógica diante da nova realidade de ensino. A pesquisa sobre a gestão escolar em tempos de pandemia é considerada relevante para compreender como as decisões foram tomadas diante dos desafios impostos e para fornecer insights para situações semelhantes no futuro.

Considerando a temática proposta para este estudo e a relacionando com a contextualização da realidade a ser investigada, desencadeou-se o seguinte problema de

¹ Mestranda do Curso de Educação da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, aline_ufc@hotmail.com;

² Mestranda do Curso de Educação da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, erikavanessaeduca@gmail.com;

³ Mestranda do Curso de Educação da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, jacquelinesaint@gmail.com;

⁴ Mestranda do Curso de Educação da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, valeriavid@hotmail.com;

pesquisa: Quais os desafios encontrados pelos gestores escolares na gestão do cotidiano das escolas brasileiras no período pós-pandemia?

Para que seja possível respondermos ao problema desta pesquisa, foram elencadas quatro questões que visam auxiliar no desenvolvimento deste estudo, de modo que possamos encontrar respostas empíricas para o referido problema. São elas:

Questão 1: Quais os desafios encontrados pelos gestores escolares para estimular a garantir a participação das famílias dentro do dia a dia da escola, após o retorno das aulas presenciais?

Questão 2: Quais os desafios encontrados pelos gestores escolares para incluir ferramentas de tecnologia digital na sala de aula, após o período pós pandemia?

Questão 3: Quais os desafios encontrados pelos gestores, após o retorno presencial, a fim de garantir um clima escolar favorável?

Questão 4: Quais os desafios encontrados pelos gestores escolares, no que se refere ao alinhamento com as políticas educacionais e sua implementação na escola?

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

Para realizar uma revisão sistemática da literatura sobre os desafios da Gestão Escolar na gestão do cotidiano durante a pandemia, conduzimos uma pesquisa exploratória e descritiva. A revisão sistemática é uma abordagem metodológica que segue um processo rigoroso e explícito para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes à pesquisa, como definida por Ferenhof e Fernandes (2016, p. 551).

Com o objetivo de conhecer estudos relacionados ao tema da pesquisa, realizamos buscas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e no Portal de Periódicos da CAPES. Concentramos a pesquisa nos últimos três anos, utilizando “desafios da gestão escolar” AND “pandemia” como palavras/expressões chave.

No Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES observamos que 151 pesquisas discutem os desafios da gestão escolar durante a pandemia, porém, por ser uma temática abrangente, realizamos mais um filtro por área de conhecimento para Educação, onde foram encontrados 90 trabalhos (dissertações e teses). Como critérios de inclusão para o refinamento,

selecionaram-se apenas dissertações, totalizando 76 publicações. Prosseguindo na busca, incluíram-se as pesquisas na área de educação, no idioma português.

Após esse refinamento, foram encontradas trinta e oito publicações. Ao proceder a leitura dos resumos dessas publicações, identificou-se a incompatibilidade de vinte e uma pesquisas, em que selecionaram-se dezessete publicações para coleta de dados. Entretanto, considerando o foco da pesquisa, precisamos filtrar, manualmente, os resultados. Encontramos, assim, cinco estudos que convergem com os objetivos da presente pesquisa, relacionando os desafios da gestão escolar durante a pandemia de COVID-19.

Ao realizarmos uma pesquisa no Portal de Periódicos da Capes, utilizamos os descritores “desafios da gestão escolar AND pandemia”, os quais foram encontrados 24 artigos. Aplicamos então um filtro para “periódicos revisados por pares”, retornando assim 18 artigos. Foram excluídos os trabalhos em outros idiomas, refinando a pesquisa para 13 publicações. Realizamos então uma seleção manual desses periódicos, analisando através do título e resumo quais os artigos se relacionavam com a temática da pesquisa, que é analisar os desafios da gestão escolar no período pandêmico após retorno das aulas presenciais. Selecionamos 07 artigos do Portal de Periódicos da Capes, levando em consideração além da seleção manual, os seguintes critérios de exclusão: estudos cujo contexto de pesquisa não era referente a pandemia; estudos que não tratavam sobre a função do gestor escolar (direção e/ou coordenação pedagógica) e estudos sem acesso disponível para visualização ou download do trabalho completo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa está baseada em diversos autores que destacam a gestão escolar como uma área crucial na educação, abordando suas dimensões organizacionais e de implementação. Segundo Lück (2009, 2016) e Libâneo et al. (2003), a gestão democrática, descentralização e autonomia escolar são temas complexos que exigem uma abordagem consistente. O papel do diretor é discutido, evoluindo de uma abordagem centralizadora para um gestor da dinâmica social, conforme proposto por Barba et al. (2009) e Gadotti (1999). Costa (1999) traz a ideia de descentralização como uma estratégia para promover uma administração mais eficiente e eficaz das escolas, aumentando a responsabilidade das próprias instituições no processo educacional.

O destaque recai sobre a gestão do cotidiano escolar, conforme delineado por Lück (2009, 2011). Essa dimensão é enfatizada como essencial para a aprendizagem dos alunos, influenciando práticas, relações e projetos pedagógicos. Gadotti (1999) ressalta que a esfera do



cotidiano escolar tem sido subestimada, enfatizando a importância de considerá-la nas tomadas de decisões para atingir metas de longo prazo.

A gestão escolar, conforme Libâneo et al. (2003) e Brasil (1996, 2021), é entendida como uma intervenção organizadora e mobilizadora para promover mudanças nos processos educacionais, visando potencializar a formação e aprendizagem dos alunos. A gestão do cotidiano escolar, segundo Lück (2009), implica na criação de um plano pedagógico eficaz que coloque o estudante no centro do processo de aprendizagem. Assim, é essencial refletir sobre como o cotidiano escolar impacta nos desafios e dificuldades para alcançar objetivos educacionais de longo prazo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise das publicações, utilizamos a abordagem proposta por Gomes (2002). Conforme delineado pelo autor, o processo começa com a montagem do material coletado, fragmentando-o em elementos individuais. Posteriormente, esses elementos são categorizados de acordo com suas semelhanças. Em seguida, os resultados dessas categorias são apresentados, incluindo os elementos selecionados. Por fim, uma discussão é realizada, relacionando os resultados obtidos com a base teórica utilizada. Como mencionado acima, a leitura abrange diferentes aspectos das publicações, como título, resumo, introdução, metodologia, análise de resultados e conclusão, com o objetivo de identificar termos e ideias recorrentes.

Após essa etapa, as informações que apresentavam semelhanças foram consolidadas e, agrupadas em categorias, refinando-se o processo até que somente as informações que não estavam diretamente relacionadas ao objeto de estudo fossem identificadas e isoladas. As categorias foram elaboradas após uma análise detalhada das publicações, sendo definidas com base nas questões de pesquisa a serem investigadas.

A partir dessa classificação, foram criadas 3 categorias de análise: “Participação das famílias”; “Inclusão Digital”; “Manutenção do Clima Escolar” e “Alinhamento com as Políticas Educacionais”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pandemia, os gestores escolares enfrentaram desafios significativos na comunicação com as famílias, impactando a participação delas, inclusive no retorno das aulas presenciais, devido à necessidade de restrição de acesso à escola por critérios de saúde pública.

A precariedade do acesso à educação no Brasil foi agravada, especialmente para estudantes que não possuíam condições mínimas para participar do ensino à distância, enfrentando falta de acesso à internet e suporte familiar para materiais impressos. A vulnerabilidade social e econômica de algumas famílias acentuou as dificuldades de acesso à educação.

Os gestores escolares assumiram a responsabilidade de desenvolver estratégias inclusivas para todos os estudantes, independentemente de seus conhecimentos ou recursos tecnológicos. O distanciamento social dificultou a manutenção de uma gestão democrática, prejudicando a realização de diálogos, participação e elaboração de direcionamentos pedagógicos colaborativos. A pesquisa ressalta uma contradição na autonomia das escolas, onde a suposta autonomia é muitas vezes limitada por regulamentos burocráticos, prejudicando a implementação de projetos pedagógicos próprios.

A constante interferência do sistema educacional nas operações cotidianas da escola, juntamente com a comunicação conflitante e demandas divergentes da Secretaria de Educação, pode levar à paralisia institucional. Isso evidencia uma falta de compreensão sobre a verdadeira autonomia escolar. A pesquisa destaca a necessidade de uma abordagem mais eficaz e consistente na promoção da autonomia das escolas, indo além de poderes administrativos, para alinhar as ações do sistema com os objetivos educacionais e pedagógicos das escolas.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Pandemia; Revisão Bibliográfica; Gestão do Cotidiano Escolar.

REFERÊNCIAS

BASSO, C. V.; PIEROZAN, S.S. **Desafios da gestão escolar: tempos de incertezas na escola pública.** Cadernos de Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), 2021.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**, São Paulo: Cortez, 1999

GATTI, B. A. **Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia.** Estudos Avançados, São Paulo, v. 34, n.100, p. 29-41, 2020.



LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** São Paulo: Heccus Editora, 2013, 6.ed.rev.e amp.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, v. V, 2011.