

Mestre em Administração, ênfase em Gestão de Negócios. Pós-graduado em Educação a Distância pela UCDB. Pós-graduado (Especialização) em Direito Educacional pela UNIARA. Pós-graduado (Especialização) em Comunicação e Jornalismo pela UNIARA. Pós-graduado (Especialização) em Marketing e Comportamento do Consumidor. Pós-graduando em Gestão de Equipes de Saúde (início em jan/2022). Bacharel em Administração. Foi Coordenador do Curso de Administração da FADMINAS/Lavras-MG. Foi Diretor Acadêmico da FADMINAS/Lavras-MG. Foi P.I. - Procurador Institucional junto ao MEC. Foi membro da Comissão de Avaliação para Reconhecimento de Cursos de Administração pelo Conselho Estadual de Educação – Minas Gerais (2005 e 2007). Foi membro do Conselho Editorial da Revista Científica Symposium. Atualmente administra uma clínica de nefrologia.

Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Adventista de Minas Gerais – FADMINAS, Pós-graduanda em Alfabetização, Letramento e Psicopedagogia Institucional-Faculdade São Luís. Atualmente exerce a função de professora na Educação Infantil no Colégio Fadminas/Lavras-MG.

## GESTÃO PEDAGÓGICA SOB UM VIÉS PANDÊMICO: O QUE VEM DEPOIS DO “NOVO NORMAL”?

### RESUMO

O coronavírus resgatou uma realidade que não se via desde a Segunda Guerra Mundial em escolas de todo o país. A pandemia provocou diversos impactos e mudanças, sobretudo na área da educação. Milhões de crianças não tiveram acesso à educação presencial, uma vez que a saída oferecida para a continuidade do ano letivo foram as aulas remotas. A situação, como um todo, fez com que as crianças, além dos pacientes diagnosticados com o vírus, fossem as mais afetadas pelas consequências de uma catástrofe que pode trazer impactos sobre toda uma geração. O período de pandemia provocou, sem dúvida, de modo súbito, uma série de impactos em todas as áreas, com destaque para a área da educação, foco deste trabalho. Surgiram desafios que, de forma abrupta, viu-se a necessidade de enfrentá-los. Dessa maneira, o ensino remoto trouxe consigo vários problemas, inseguranças, mas, sobretudo, provocou mudanças. Impulsionou e possibilitou uma reflexão ativa sobre o extenso caminho que ainda falta percorrer para a possibilidade de uma educação igualitária e de qualidade para todos, e, em especial, a valorização do trabalho do gestor pedagógico, como um dos principais atores no processo de ensino-aprendizagem.

### Palavras-chave:

Gestão pedagógica. Pandemia. Educação.

## ABSTRACT

The coronavirus brought back a reality not seen since World War II, in schools across the country. The pandemic has caused several impacts and changes, especially in the educational area. Millions of children did not have access to face-to-face education, and since the only way to continue the education process was through remote classes. The situation, as a whole, meant that children, in addition to patients diagnosed with the virus, were the most affected by the consequences of a catastrophe that could impact an entire generation. The pandemic period undoubtedly and immediately provoked a series of impacts in all areas, with emphasis on the area of education, the focus of this article. Challenges arose abruptly and the need to face them was evident. The new remote teaching began with several problems, insecurities, but, above all, it brought about changes. However, it stimulated and enabled an active reflection on the long path that still needs to be taken towards the possibility of achieving a higher quality education and that can be accessible to everyone. It also showed the need to value the work of the education manager or coordinator that conducts the process, being considered as one of the main actors in the teaching-learning process.

### Keywords:

Pedagogical Management. Pandemic. Education.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação é uma ação corajosa e contínua. Conforme consta no artigo 205 da Constituição Federal Brasileira, de 1988, a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família. Sua promoção deverá ser incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania (BRASIL, 1988). Com o desencadeamento da pandemia associada ao Covid-19, oferecer uma educação transformadora e cidadã tornou-se um desafio constante na mente dos gestores pedagógicos, uma vez que as medidas de supressão do contágio da doença exigem fortemente o distanciamento social, o que implicou o fechamento das escolas, mesmo que temporariamente, e na adoção do ensino remoto.

A escola, como centro de provocação de mudança e de criação de cidadãos ativos, tornou-se um espaço vazio e com pouquíssima movimentação. Como tentativa de restauração da comunicação pessoal perdida, foram instauradas as comunicações intermediadas pela internet. Como afirma Peres (2020), passa-se a conviver com as questões de preocupação emocional e física e, por outro lado, com a desestabilização emocional causada pela abrupta mudança da suspensão das aulas presenciais.

A gestão pedagógica se vê na linha de frente para o enfrentamento das mudanças causadas pela pandemia e como se apresentará no cenário pós-pandêmico, principalmente no que diz respeito

às metodologias a serem trabalhadas com o 'novo aluno digital' e os programas de formação continuada para os docentes. Como salientam Cani *et al.* (2020, p. 24):

Diante da nova realidade imposta pela Covid-19, cabe questionarmos não somente acerca do acesso às tecnologias, mas, sobretudo, da possibilidade de serem ofertadas a professores e alunos condições para uso pleno dos recursos tecnológicos, de modo a favorecer uma aprendizagem interativa e colaborativa. Sabemos que são muitos os desafios e os fatores implicados, desde a falta de estrutura tecnológica das escolas, formação dos próprios professores e alunos para um uso crítico das tecnologias.

Acrescentam ainda Barros; Machado (2021):

Dados das redes de cada estado e do Distrito Federal permitiriam [...] apurar que, em 2020, apenas 13% do ano letivo, em média, se deu com atividades presenciais. Os demais foram cumpridos remotamente. [...]. Se mantidos somente as aulas a distância até o fim deste ano para os terceiranistas, com o mesmo nível de engajamento observado até o momento, a projeção é que a perda de aprendizado vai acentuar, [...].

De fato, todas as transitoriedades que marcam o mundo declaram a necessidade de uma implantação de novas formas de ensinar. O professor foi forjado a ensinar na urgência, precisou se reinventar ao máximo. Não podendo mais voltar atrás, uma vez que o ensino remoto ganhou notoriedade, caberá ao docente e à gestão pedagógica a implantação de metodologias ativas para atrair uma educação relevante no cenário atual e no porvir.

Diante dos posicionamentos aqui colocados, o objetivo da pesquisa foi compreender como se deu a mudança no contexto pedagógico e quais são as perspectivas de novos cenários para a gestão pedagógica, no que tange ao que virá após o "novo normal".

Considerando a conveniência desse campo de estudo, o texto está estruturado em duas seções que se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira seção, dialoga-se acerca da educação e do papel do gestor pedagógico no contexto da pandemia. Na segunda, evidencia-se a gestão escolar e os seus desdobramentos em tempos de pandemia, os desafios nas suas atuações em meio ao isolamento social em tempos do Covid-19, bem como as perspectivas frente à ideia de trabalho que virá após este período.

## **OBJETIVOS DA PESQUISA**

- Objetivo geral

Analisar as novas perspectivas da gestão pedagógica para a oferta de uma educação cidadã e promissora em tempos de pós-pandemia.

- Objetivos específicos

Conhecendo a nova realidade do ambiente escolar, propõe-se:

- a. Analisar as propostas oferecidas pela gestão para um trabalho docente promissor;
- b. Identificar os novos caminhos da educação.

## **JUSTIFICATIVA**

O ano de 2020 impulsionou uma mudança significativa no mundo da educação. De acordo com Anderson; Heesterbeek; Klinkenberg *et al* (2020), em função da pandemia associada à Covid-19 (novo Coronavírus), numerosos parâmetros de abrandamento e extinção do contágio da doença foram providenciados em todo o mundo, em especial, o distanciamento social. Isso instaurou inúmeros desafios a serem superados, sobretudo na formação de discentes ativos numa sociedade em constante transformação. A suspensão de aulas presenciais afetou milhões de alunos e o ensino remoto emergencial foi a solução temporária para abrandar as implicações da pandemia sobre a educação.

Este trabalho poderá ser ferramenta de apoio e orientação no ambiente educacional, pois visa estabelecer uma nova visão a respeito de como trabalhar de forma efetiva e transformadora, a despeito dos impactos que a pandemia trouxe sobre o processo de ensino-aprendizagem dos discentes. O principal benefício que este trabalho propõe é uma nova percepção, impulsionada, quase obrigatoriamente, pelo trabalho dos gestores e docentes. Propõe também ideias e perspectivas a respeito de uma educação meritória e ousada num cenário pandêmico.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Escola e sociedade trabalham juntas na formação de sujeitos ativos, cidadãos críticos e criativos. Em seu papel ideológico, a escola é responsável por transferir os valores vigentes na sociedade. Segundo Oliveira; Moraes; Dourado (2008), a escola é o espaço de elaboração do conhecimento, necessitando ser estruturada de modo a assegurar a formação de indivíduos notáveis e capazes de gerar transformação no meio em que atuam.

Escola, igreja e família formam os pilares de uma sociedade em constante construção. A escola, por muitas vezes, costuma assumir os papéis que por sua vez tornam-se ineficazes. A escola é um ambiente de metamorfoses. Por meio dela, a sociedade muda. À medida que a economia, política e cultura vão sendo constantemente transformadas, a escola sofre o reflexo dessas mudanças e isso

implica, de forma direta, no processo educativo. Nesse processo existe uma relação socioeducativa entre pais, alunos, professores e gestores escolares. O foco central do trabalho apresentado se debruça sobre a gestão, sobretudo no setor pedagógico, e esta será a linha de estudo a seguir.

Geralmente, os gestores escolares são representados por coordenadores, orientadores, vice-diretores e diretores. Para isso, salienta Furtado (2014) que a gestão apoia-se sobre três fundamentos: (1) desafiar os processos; (2) ter as competências técnicas necessárias; (3) acreditar que é possível. A gestão escolar carrega sobre si a finalidade de lograr os objetivos das instituições de ensino. Dessa forma, no que diz respeito aos desafios dos processos, o gestor nunca se dá por vencido. Há sempre novos desafios para serem conquistados. Existe um senso de transitoriedade, pois todo resultado alcançado é provisório. Pode ser melhorado. Isso que o transforma num perseguidor de excelência.

No que tange às competências técnicas necessárias, nem todos estão aptos para exercer um cargo de gestão pedagógica, uma vez que para efetivar o seu papel no cargo, o gestor precisa conhecer ativamente os processos fundamentais que lidera: conhecimento, avaliação e ação. Por fim, acreditar que é possível. Não há nenhuma liderança significativa sem a crença na possibilidade. É preciso que se creia nas metas estabelecidas e na efetivação das mesmas. Toda liderança vem sob uma perspectiva ativa de alcance das metas estabelecidas por meio da equipe com a qual se trabalha.

Isso posto, antes de uma devida contextualização da gestão escolar num cenário pandêmico, torna-se necessário um resgate das funções e objetivos dessa profissão para a devida compreensão dos seus desafios diários frente a uma instituição de ensino.

Já é abundantemente conhecido que a educação se assenta sobre a competência de seus profissionais de promover e oferecer aos alunos uma educação transformadora, capaz de unificar o desenvolvimento de conhecimentos, aptidões e atitudes necessárias à confrontação dos desafios experimentados em um mundo globalizado, tecnológico, direcionado por um acervo cada vez maior e mais profundo de informações e por uma inspeção de qualidade em todas as áreas de atuação.

Segundo Paro (1998), o gestor escolar desenvolve um trabalho vital dentro das instituições de ensino, uma vez que é responsável pelo que ele denomina de atividades-meio. Contudo, tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim precisam ser executadas tendo em vista a mesma concepção de educação. Conseqüentemente, o caráter intermediário que a gestão possui deve ser executado, tendo em vista os desígnios da instituição.

Se está envolvida a educação, é importante, antes de mais nada, levar em conta os objetivos que se pretende com ela. Então, na escola básica, esse caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação. Se isto não se dá, burocratiza-se por

inteiro a atividade escolar, fenômeno que consiste na elevação dos meios à categoria de fins e na completa perda dos objetivos visados com a educação escolar (PARO, 1998, p. 4).

Percebe-se que na educação brasileira, ergue-se uma nova caracterização da gestão escolar, esta que, por sua vez, substitui o caráter limitado da administração escolar, a partir da percepção de que os problemas educacionais são complexos e dependem de uma articulação conjunta à superação das dificuldades do cotidiano acadêmico. Compreende-se que o caminho da administração escolar é longo, pois a primeira organização escolar do Brasil, no âmbito pedagógico, baseou-se no Plano de Estudos da Companhia de Jesus, publicado em 1599, de acordo com Seco *et al* (2006) e se acentuou com o início da industrialização.

Em meados de 1930, intensificou-se a necessidade de obter profissionais capacitados para gestão escolar, uma vez que o número de escolas e professores aumentou. Isso, por sua vez, delineou ações mais incisivas do poder público na efetivação do sistema público de ensino, entre elas, a preparação de profissionais da educação. De acordo com os relatos de Drabach e Mousquer (2009), a administração escolar, embora tão cobiçada atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, não era o alvo de crédito na produção acadêmica dos doutos na história da educação. Em um roteiro educacional, analisando a trajetória traçada no Brasil, a administração escolar se encaixa como campo de estudos acadêmicos há menos de cem anos.

Os primeiros escritos reportam-se à década de 1930. O trabalho do diretor era definido e organizado pelas normas dos órgãos centrais do Estado. Suas funções baseavam-se, geralmente, em supervisionar, competindo-lhe assegurar que as normas e determinações emanadas fossem fielmente cumpridas, de modo que não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior. Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 - LDB 9394/96 -, a descentralização e construção da autonomia do gestor escolar começaram a orientar os mecanismos, de forma que o profissional recebesse poder e autonomia para agir, aumentando, por sua vez, a responsabilidade na sua atuação.

Dessa forma, o gestor escolar passa a ser entendido como um mediador do processo educativo, comprometido, de forma mais articulada e dinâmica, com os objetivos da instituição escolar da qual ele faz parte. O gestor escolar detém certa autoridade intrínseca à posição que desempenha, uma vez que ele conduz os processos em uma instituição escolar. O gestor escolar enfrenta diariamente dificuldades que necessitam de atitudes específicas da sua atuação.

Segundo Libâneo (2013), a gestão de uma escola é demasiadamente complexa, uma vez que essa instituição se faz de um encontro de dimensões profundamente articuladas, pois não é a soma de partes, mas um todo. O seu principal objetivo é articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico, remetendo, portanto, a uma junção de atividades que envolva o processo educativo mediado pelo conhecimento da realidade. Essa função é, sobretudo, administrativa.

Lück (2009), por sua vez, complementa que a gestão escolar constitui uma atuação que objetiva proporcionar à organização uma mobilização e articulação de todas as condições possíveis para o estabelecimento de avanços nos processos socioeducacionais, salientados por um incentivo da

efetividade do ensino. Uma vez que o enfoque primário do gestor é na educação, seu objetivo é exercer um ensino que adequadamente aborde assuntos curriculares com a necessidade de fomentar ao educando a capacidade de enfrentar uma sociedade complexa e globalizada. Lück (2009) ainda complementa que os gestores escolares são os responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola. São esses os responsáveis pela promoção da liderança, orientação, mediação, coordenação e avaliação dos processos que correspondem à eficácia do processo educativo que permeia a formação dos discentes.

A equipe de gestão, por sua vez, é a responsável pela implementação do Projeto Político Pedagógico na instituição, seguindo os parâmetros e políticas educacionais públicas. A gestão escolar carrega sobre si uma importantíssima influência, uma vez que, por meio dela, são observados e resolvidos os obstáculos educacionais. Logo, torna-se um meio e não somente um fim em si mesmo. A aprendizagem significativa e transformadora é a finalidade de sua função.

Por conseguinte, apesar do mérito e importância de suas funções, o gestor escolar não pode mais acreditar no acaso ou nortear as suas ações em testes e falhas, sobre como planejar ou executar o Projeto Político Pedagógico e suas diversas outras obrigações, uma vez que as funções de um gestor carregam sobre si competências das mais variadas nuances.

A gestão estabelece-se em um método de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter extensivo e direcionada para promover mudanças e desenvolvimento nas metodologias educacionais, de forma que se tornem cada vez mais vigorosas na formação e aprendizagem dos discentes. Por abranger áreas e dimensões que se encontram, possibilita a realização desse objetivo. Por se tratar de um desafio, devido às diversidades de suas atribuições, outrora complexas diante de constantes situações que trazem novos desdobramentos e novas provocações, torna-se essencial ao gestor um processo de formação continuada.

Evidentemente, até os dias atuais, o trabalho dos gestores escolares, apesar de ser, por muitas vezes, considerado complexo, é indispensável. Sobretudo em tempos de pandemia, quando as demandas organizacionais foram alteradas para o cumprimento de um ensino de qualidade, seguindo protocolos de segurança, esse trabalho se tornará cada vez mais notório e essencial para atender às novas exigências educacionais.

## **DO CONTEXTO ATUAL AO NOVO NORMAL - GESTÃO E DOCÊNCIA**

Com a instauração da pandemia associada à Covid-19, diversas medidas de segurança foram adotadas. Estas, por sua vez, vêm carregadas de imensas provocações em vários setores, no Brasil e no mundo. De acordo com Anderson *et al* (2020), com o desencadeamento da pandemia anteriormente citada, numerosos parâmetros de abrandamento, visando à extinção do contágio da doença, foram providenciados em todo o mundo, em especial, o distanciamento social.

Na educação, isso significa que escolas, tanto da linha pública quanto particulares, precisaram aderir à modalidade remota para a execução de trabalhos pedagógicos. Frequentemente, os estudos e análises de situações sociais se baseiam em dados, pesquisas científicas, estudos e pressupostos. Contudo, não existem correlatos a que se possam comparar com a pandemia provocada pelo coronavírus na vigente geração.

A Medida Provisória nº 934, publicada em 1º de abril de 2020, designa que o ano letivo da Educação Básica seja alterado, de acordo com as normas para o enfrentamento da situação emergencial do país. A diretriz salienta que as instituições estão desobrigadas do cumprimento do mínimo de dias letivos nas cláusulas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, desde que seja cumprida a sua carga horária estipulada.

Devido à transitoriedade do ensino, tornou-se obrigatória a migração para a modalidade remota de emergência. Coube aos professores a adaptação de metodologias e práticas pedagógicas para plataformas virtuais de ensino. A verdade é que quase ninguém estava preparado para uma mudança tão abrupta e repentina.

Apesar de seu caráter súbito, faz-se necessário hoje, o que antes chamado de ensino remoto emergencial, uma educação em rede de qualidade. É inadiável a criação de modelos de aprendizagem virtual que explorem e incorporem práticas construtivistas e colaborativas, transformando o ensino remoto numa experiência de aprendizagem significativa.

Estudos há pouco mais de 15 anos já previam a necessidade da adaptação do ensino para a modalidade virtual. Seria o que chamavam na época de regeneração permanente da educação. Demo (2005) traz em questão a necessidade de uma educação a distância de qualidade, em que se consiga aprender a aprender e a ressignificar os conteúdos. Essa estratégia seria o futuro do ensino. Apesar de que já faz parte do meio da educação a distância a percepção de que nela existe mais distância do que educação. Todavia, isso não lhe tira o argumento de que é crucial que haja plena ciência de que cada vez mais a educação será feita a distância (DEMO, 2005).

Os novos modelos e práticas obrigam o profissional da educação a uma remodelação do seu plano e metodologias de ensino. Improvisos, criatividade e metodologias ativas surgem como possibilidades para o que parecia ser o sucateamento da educação, ao oferecimento de uma educação cidadã e transformadora. Os gestores, por sua vez, tornam-se os responsáveis por providenciar a adaptação de um ensino remoto de qualidade, tecendo meios para o oferecimento de aulas remotas, assumindo riscos ao lidar com o desconhecido, no que tange a respeito do uso de ferramentas tecnológicas, além dos receios existentes quanto ao retorno das aulas presenciais. De modo geral, todos os âmbitos escolares sofreram o impacto da pandemia da Covid-19, repercutindo no cenário dos saberes e práticas educacionais.

Coordenadores e diretores precisaram assumir a linha de frente para o estabelecimento, organização, liderança, construção coletiva e cumprimento das atividades concernentes à flexibilidade e à dinamicidade dos diferentes cenários vivenciados pelos profissionais da educação. A realidade expôs uma necessidade de adaptação das propostas pedagógicas e administrativas, pois, “escola não é mesmo um objeto só, mas muitos que dependem da construção que fazemos

deles. Conhecê-los é fundamental para que se saiba, na micro, na meso e na macropolítica, onde e como agir” (MARIN, 2014, p. 81).

A gestão pedagógica age como eixo condutor de todo o processo educativo, visto que ela orienta todo o trabalho docente, a despeito de todas as novas interfaces e complexidades do atual cenário pedagógico. Teoricamente,

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

Nota-se que o ensino remoto foi a alternativa mais louvável para o cumprimento da carga horária estabelecida pela medida provisória. A despeito disso, vários desafios se apresentaram, dentre eles a falta de acesso à internet e o despreparo dos docentes frente às plataformas digitais. Uma vez que os docentes fazem parte da linha de frente do processo de ensino-aprendizagem, cabe a eles a necessidade de possibilitar o desenvolvimento de suas habilidades cognitivas.

Existe uma grande necessidade de capacitação dos professores, sobretudo frente a uma sociedade tecnológica. O professor precisa estar preparado, principalmente para as mudanças digitais. É salutar ressaltar que aulas on-line não se resumem em adaptar aulas ditas tradicionais para a forma remota.

Fato é que não foi ensinada, sobretudo aos docentes, a necessidade de se reinventar diariamente em sua profissão, a lidar com o atendimento extraclasse, a lidar com suas questões emocionais ou dos alunos até mesmo auxiliar os pais dos estudantes nas tarefas.

Apesar de ser cobrada da gestão a capacitação docente diante de uma era tecnológica, Peres (2020) pondera que nunca foi pensado no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para a atuação dos professores em época de pandemia. Os docentes não foram capacitados em suas licenciaturas ou cursos de pós-graduação para aulas virtuais. Isso também salienta a necessidade urgente de todo educador manter-se preparado para mediar a construção do conhecimento. Sobretudo nesta época, o professor precisa ir além.

Outrossim, a pandemia mostrou a necessidade de a gestão pedagógica sempre investir em formação continuada. Explicitou também uma necessidade recorrente de alteração na forma administrativa, ambientes virtuais de aprendizagem, atenção às normas governamentais de saúde, bem como mediar e interceder na relação professor-aluno, professor-gestor. Por fim, os desafios trazidos pelas mudanças impostas pela pandemia despertaram a sagacidade para a remodelação das práticas e papéis tradicionais na educação.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização desse trabalho foi selecionada a revisão bibliográfica, por ser um recurso que possibilita a análise crítica dos estudos, coleta e seleção de dados, a partir da apuração limitada de periódicos que presume conter bases relevantes sobre o tema estudado, como destaca Cunha (1985).

Dessarte, a justificativa da escolha do método de pesquisa, o trabalho norteou-se sobre um determinado problema: como a gestão pedagógica lidou com os problemas relacionados à pandemia desencadeada pela Covid-19 e como serão estruturadas as novas metodologias de ensino para o cenário pós-pandêmico?

Para a revisão bibliográfica de literatura sobre o ensino e aprendizagem em tempos de pandemia, o papel do gestor e as mudanças frente ao novo aluno digital, empregou-se como método a sequência de dados listada abaixo:

- 1º Passo: Escolha do banco de dados: para a execução da revisão bibliográfica, o banco de dados escolhido foi o Google Acadêmico, por ser um instrumento de fácil acesso, busca simples e acessível ao material acadêmico, além de apresentar um amplo acervo de publicações com fonte confiável, como artigos, resumos, teses, entre outros.

- 2º Passo: Escolha de palavras-chave e delimitação do período: logo após a escolha do banco de dados, o passo posterior para a revisão bibliográfica conteve-se na escolha de palavras-chave e na delimitação do período pesquisado. Dessa forma, como as palavras-chave empregaram os termos gestão pedagógica, pandemia, educação, englobando todas as publicações em todos os tipos de documentos da base de dados, considerando o ano de 2020, época da pandemia da Covid-19.

- 3º Passo: Análise de livros e periódicos em revistas. Foram também selecionados livros e materiais impressos em revistas. O tema buscado nos livros e revistas era sobre a educação a distância, uma vez que o assunto abordado em relação à Covid-19 e ao ensino é recente.

- 4º Passo: Análise completa das publicações. Após a seleção dos artigos e livros, depois de adotada como regra de seleção dos artigos e materiais didáticos que apresentaram conteúdos mais significativos sobre o tema de estudo, principiou-se uma leitura mais aprofundada dos artigos e livros selecionados que se adequaram para a revisão sistemática da presente pesquisa.

- 5º Passo: Parâmetros para estudo em profundidade das publicações: foi examinada, em profundidade, tomando como base os intuitos da pesquisa, a solução indicada para manutenção do processo educativo durante a pandemia, o papel do gestor e os desafios que necessitam ser superados para a garantia de um ensino de qualidade.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo passou por mudanças abruptas, sobretudo na área da educação. Por meio de uma revisão bibliográfica, foi possível identificar os principais desafios que a educação e, em especial, os educadores têm enfrentado neste momento de pandemia, para asseverar uma formação cidadã aos discentes, bem como exibir alternativas que estão sendo empregadas para superá-los.

A investigação proposta possibilitou o conhecimento dos desafios a serem superados na área educacional e uma reflexão acerca da necessidade de ampliar os estudos e compartilhar os saberes a fim de garantir uma educação de qualidade para todos, a principal finalidade do processo educativo.

Percebeu-se que o ensino remoto foi a alternativa utilizada para continuar o ano letivo e com ele vários desafios surgiram, como a falta de acesso à internet e o despreparo dos docentes para utilizar as plataformas digitais em sala de aula.

A gestão escolar, mais do que nunca, necessitou de atenção com as taxas de qualidade de ensino, organização de aulas, bem como o enfrentamento frente ao analfabetismo tecnológico funcional. Visto que a modalidade a distância já era uma realidade em várias categorias de ensino, com a pandemia, expandiu-se rapidamente, tornando imperativa a adoção dessa modalidade de ensino.

Apesar da medida ter sido o meio mais propício para a continuação do ensino no país, a utilização de tecnologias não é uma realidade na maior parte do território nacional. Em virtude disso, os alunos sofreram por não saber utilizar as plataformas ou não ter acesso à internet. Algumas escolas providenciaram a impressão de apostilas, o que proporcionou a continuação do ano letivo, para esses determinados alunos.

Com a excepcionalidade causada pelo novo coronavírus, as escolas puderam adaptar o ensino para a modalidade remota. Dessa forma, tornaram o aluno protagonista do ensino, utilizando as tecnologias como um meio de ensino, como uma ferramenta de investigação, colaboração e produção de conhecimentos. Por ser apenas um meio, torna-se explícito que a escola é insubstituível. Outrossim, tornou-se evidente a necessidade urgente na mudança de capacitação de professores, no que concerne ao conhecimento da aplicação de recursos tecnológicos como ferramentas de ensino.

O período de pandemia provocou sem dúvida, de modo súbito, uma série de impactos em todas as áreas da educação. Surgiram desafios que de forma abrupta, foi preciso enfrentá-los. Dessa maneira, o ensino remoto trouxe consigo vários problemas, inseguranças, mas sobretudo provocou importantes mudanças e transformações. Impulsionou e possibilitou uma reflexão ativa sobre o extenso caminho que ainda falta percorrer para a possibilidade de uma educação igualitária e de qualidade para todos, e, em especial, a valorização do trabalho do gestor pedagógico como um dos principais atores no processo de ensino-aprendizagem.

Diante do exposto, devem ser apoiadas e incentivadas todas as propostas que contribuam para a execução de um trabalho de gestão e docência cidadã, sobretudo no panorama educacional

vivenciado atualmente. Ademais, torna-se significativo salientar que, mesmo com o retorno às aulas presenciais, nada será como antes. O mundo mudou extremamente e é preciso entender e trabalhar com esse 'novo aluno digital', o que implica um processo de adaptação contínua, de todas as partes que compõe a gestão pedagógica. Os desafios causados pelo fechamento de escolas servirão para serem repensados os modelos e práticas tradicionais de ensino.

## REFERÊNCIAS

Anderson RM, Heesterbeek H, Klinkenberg D, Hollingsworth TD. (2020). **How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic?** The Lancet, 95(10228), 931-934. doi: 10.1016/S0140-6736(20)30567-5 Disponível em [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30567-5/fulltext/](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30567-5/fulltext/) Acesso em: 23 mar. 2021.

BARROS, Ricardo Paes de; MACHADO, Laura Muller. **Perda de aprendizado na pandemia.** Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/politicas-publicas/pandemia-ameaca-jovens-de-empobrecimento-duradouro/> Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil.** Brasília Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf/](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf/) Acesso em: 18 abr. 2021.

CANI, Josiane Brunetti. et al. Educação e covid-19: a arte de reinventar a escola mediando a aprendizagem "prioritariamente" pelas TDIC. **Revista IfesCiência**, v. 6, Edição Especial, n. 1, 2020, p. 23-39. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ric/article/download/713/484/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

CUNHA, M. V. Os periódicos em ciência da informação: uma análise bibliométrica. **Ciência e Informação**, Brasília, v. 14, n. 01, p. 37-45, 1985.

DEMO, Pedro. **A educação do futuro e o futuro da educação.** Campinas, SP: Autores associados, 2005.

DRABACH, N.; MOUSQUER, M. E. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**. v.9, n.2, p.258-285. Jul/Dez 2009. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FURTADO, Junior. As três bases da gestão escolar. **Gestão Administrativa**, junho 2014. <http://www.juliofurtado.com.br/as3bases.pdf> /Acesso em: 02 maio 2021.

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

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf/](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf/). Acesso em: 21 abr. 2021.

MARIN, Alda Junqueiro. Em busca da compreensão sobre a escola. *In*: BUENO, José Geraldo Silveira; MUNAKATA, Kazumi; CHIOZZINI, Daniel Ferraz (Org.). **A escola como objeto de estudo**: escola, desigualdades, diversidades. Araraquara, SP: Junqueira & Marin, 2014.

OLIVEIRA, J. F.; MORAES, K. N.; DOURADO, L. F. **Organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática**: sistemas de ensino, órgãos deliberativos e executivos, regime de colaboração, programas, projetos e ações. Módulo da Sala PGE. Programa Escola de Gestores da Educação Básica. UFG, 2008. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>/ Acesso em: 27. mar. 2021.

PARO, V. H. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes, p. 300-307, 1998. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor.pdf/](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor.pdf/). Acesso em: 18 abr. 2021.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, jan./jun2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575/>. Acesso em 21 abr. 2021.

SÁ, Albaniza Oliveira Dias de et al. **Gestão escolar democrática**: uma ação transformadora. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/artigo\\_benedito\\_borges.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_benedito_borges.pdf) /. Acesso em: 02 maio 2021.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia; FONSECA, Sonia Maria. Antecedentes da administração escolar até a república (... 1930). **Revista HISTEDBR** On-line, Campinas, n. especial, p.54–101, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/rev22e.html/>. Acesso: 26 jun. 2021.