

GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PÓS-PANDEMIA

SCHOOL MANAGEMENT IN POST-PANDEMIC TIMES

Maria José da Silva Costa¹
Elisangela Giroto Carelli Hermes²

RESUMO: Este artigo tem como foco a gestão escolar diante de nossa realidade educacional e os desafios colocados pela pós-pandemia. Com particular referência às pesquisas de Schon⁽²²⁾, Alarcao⁽²³⁾, Luck⁽¹⁹⁾, e com o objetivo de refletir e analisar as realidades atuais da gestão escolar e da gestão da sala de aula, propomos alternativas a considerar neste novo contexto socioeducativo. Para tanto, contextualizamos a importância da gestão democrática e participativa e abordamos os novos desafios da gestão escolar, bem como a gestão da sala de aula considerando as consequências educacionais pós-pandemia. Esses desafios estão relacionados às dificuldades financeiras e administrativas e às oportunidades para aprimorar o ensino e a gestão de pessoas por meio da inclusão tecnológica e do desenvolvimento de comunidades de aprendizagem, nas quais a empatia entre escola e família permeia.

3885

Palavras-Chave: Pós-pandemia. Gestão escolar. Educação. Desafios.

ABSTRACT: This article focuses on school management in the face of our educational reality and the challenges posed by the post-pandemic. With particular reference to research by Schon⁽²²⁾, Alarcao⁽²³⁾, Luck⁽¹⁹⁾, and with the aim of reflecting and analyzing the current realities of school management and classroom management, we propose alternatives to consider in this new context. socio-educational. context... To do so, we contextualize the importance of democratic and participatory management and address the new challenges of school management, as well as classroom management considering the post-pandemic educational consequences. These challenges are related to financial and administrative difficulties and opportunities to improve teaching and people management through technological inclusion and the development of learning communities, in which empathy between school and family permeates.

Keywords: Post-pandemic. School management. Education. Challenges.

¹ Formada em História pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (2005). Trabalha na Secretaria de Educação da cidade de Recife, como Gerente Geral do Departamento de Gestão de Pessoas da Unidade e professora do Ensino Fundamental.

² Diretora de Tese - Doutorado em Educação, Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI). Pós-Doc em Estudos de Linguagem e Linguística Aplicada - UEMS (2021). Docente da Escola de Governo de MS. Supervisora de Tutoria EAD - UFRGS//Ministério Saúde/CONASEMS (2022-2023).

1 INTRODUÇÃO

Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) alertou o mundo sobre a gravidade da contaminação viral. Em fevereiro do mesmo ano, o vírus chegou ao Brasil, e em 11 de março foi declarado pandemia de Covid-19, descrevendo-o como uma combinação de crise social, econômica e sanitária -sem precedentes na história. A educação que afeta todos os campos não é exceção. O escopo da gestão escolar foi severamente afetado, com fechamento de escolas, saídas de alunos, cancelamento de matrículas e reestruturação de turmas.

Lück^(1,2) defende que a gestão escolar é definida como um campo de atuação profissional educacional responsável por planejar, organizar, dirigir, mediar, coordenar, supervisionar e avaliar a formação dos alunos visando à promoção da aprendizagem e dos alunos. Para os autores, a gestão escolar possui dimensões (pedagógicas, administrativas, culturais e clima escolar, pessoal e resultados) que requerem a compreensão de sua especificidade e possibilidades de integração.

Para os autores, essas dimensões referem-se a áreas voltadas para preparar, ordenar, fornecer recursos e gerenciar sistematicamente o trabalho. Destinam-se a garantir a estrutura básica do funcionamento escolar e o próprio processo educativo. Quando operam de forma sincronizada e sistemática, tornam a gestão escolar mais eficiente, resultando em escolas mais produtivas e educação de maior qualidade.

Para Lück⁽¹⁾, a dimensão pedagógica visa facilitar o aprendizado e a formação do aluno. É elogiada como a integração de todas as outras dimensões, pois se refere à atividade-fim da educação, as condições para o desenvolvimento de habilidades sociais e pessoais. O autor afirma que o nível administrativo inclui processos de gestão eficientes e eficazes para apoiar o funcionamento do nível de ensino, utilizando recursos materiais, financeiros, processuais, legais e pessoais para realizar o funcionamento da educação⁽¹⁾.

A dimensão cultura e clima organizacional (ou dimensão cultura organizacional) envolve a comunidade educativa, orientada por experiências, valores, condições e outros fatores sociais e institucionais que podem influenciar a promoção educacional. O clima cultural e organizacional de uma escola é moldado por sua história e sua história com a comunidade/sociedade e o sistema educacional ao qual está inserida⁽¹⁾.

A dimensão cultura e clima organizacional (ou dimensão cultura organizacional) envolve a comunidade educativa, orientada por experiências, valores, condições e outros fatores sociais e institucionais que podem influenciar a promoção educacional. O clima cultural e organizacional de uma escola é moldado por sua história e sua história com a comunidade/sociedade e o sistema educacional ao qual está inserida⁽¹⁾.

A dimensão humana pode estar vinculada ao trabalho de gestão escolar para além da gestão de recursos humanos. Para Lück⁽¹⁾, essa é a dimensão de mobilizar competências e habilidades para facilitar o aprendizado e a formação do aluno.

Lück⁽¹⁾ ainda sustenta que a dimensão de resultados inclui processos e práticas de gestão que visam melhorar o desempenho escolar e avaliar os resultados. Essa dimensão também contém elementos relacionados ao desempenho, frequência e proficiência do aluno.

Lück⁽¹⁾ também aponta que essas dimensões são necessárias para funcionar como gestão democrática e participativa e são construídas a partir do processo de formação.

Nesse sentido, investigar a gestão escolar durante a pandemia constitui um fator de extrema relevância no momento, pelo caráter inédito da situação, além de compreender os fatores de má configuração, acerto, etc., para que em situação semelhante existam fatores que se baseiam nessa natureza afirmações de pesquisas para entender como os gestores escolares estão pensando na tomada de decisões para culminar na prática profissional em meio aos desafios impostos pela pós-pandemia.

O presente artigo tem por objetivo investigar os impactos e desafios da gestão escolar em tempos de pós pandemia.

REFERENCIAL TEÓRICO

O que dizem acerca da gestão escolar e Covid-19

Este artigo faz um levantamento do panorama existente da pesquisa em gestão escolar na pós-pandemia. Esta pesquisa tem como objetivo mapear e identificar trabalhos acadêmicos recentes sobre o tema. Conforme sugerido por Marconi e Lakatos⁽³⁾, o primeiro requisito para que a produção científica produza algo novo, visando aprimorar a disciplina e promover a produção do conhecimento, subsidia a análise de trabalhos e dados publicados anteriormente. Esse requisito é chamado de estado da arte ou estado do conhecimento no que se refere a citar o estado atual do tópico em estudo.

Inicialmente, a pesquisa foi realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) utilizando os seguintes descritores combinados: administração escolar; gestor escolar; escola particular; pandemia; Covid-19; impacto; dificuldade. No entanto, dada a simultaneidade do tema e a recente crise sanitária, não foram publicados artigos e trabalhos em 2020, 2021 e 2022.

Devido às dificuldades iniciais, levando em consideração as bases de dados existentes no portal de periódicos, as buscas por pesquisas envolvendo gestão escolar na pós-pandemia continuaram em artigos científicos, trabalhos apresentados em congressos (anuários), periódicos, periódicos profissionais e trabalhos organizados. Comunidade Acadêmica Consolidada (CAFe). O mesmo descritor de composição é usado.

Foram considerados os seguintes critérios de inclusão: publicações em português; publicações em 2020, 2021 e 2022 (considerando a pandemia e a pós-pandemia); publicações com objetivos semelhantes aos deste estudo; e títulos que destaquem os desafios, impactos e dificuldades das publicações de gestão escolar.

Alves e Barbosa⁽⁴⁾ apresentam um estudo sobre a gestão escolar democrática diante da nova situação socioeducativa do país. Os autores defendem a necessidade de implementação de importantes processos educativos, mesmo diante do distanciamento social exigido. Eles argumentam que a gestão escolar pode desafiar propostas que incluam planos de educação emergencial desafiadores para envolver todos os atores sociais - escolas, alunos e famílias. Defendendo a permanência da gestão democrática participativa, mesmo respeitando o distanciamento necessário, veem nessa ação uma alternativa e uma ferramenta para enfrentar o retorno à escola, que será impulsionado por embates educacionais, sociais, emocionais e culturais logo.

Arruda⁽⁵⁾ destaca a crise do capitalismo educacional provocada pela pandemia, propondo uma reflexão sobre as diferenças entre educação pública e privada. Os autores argumentam que o enfraquecimento do espaço institucional e a ampliação das desigualdades no ensino público em tempos de pandemia tem sido exacerbado pela ineficiência do ensino público em relação ao ensino privado, principalmente em termos de práticas pedagógicas que possam garantir resultados positivos são prioritariamente a preocupação primordial da gestão escolar, que está sob pressão para tomar decisões, porém, não há recursos, nem

materiais, e nenhuma política pública (atualmente em funcionamento) que garanta o sucesso, o que faz e o que faz atividades em todos os aspectos de seu funcionamento.

Baldin et al.⁽⁶⁾ elogiam os problemas sociais e psicológicos que surgem da ruptura dos vínculos entre escolas e alunos e suas famílias. Os autores enaltecem a escola como espaço de convivência, facilitadora e facilitadora da interação e, portanto, do aprendizado como resultado das experiências concretas que acontecem nesse espaço. Como resultado, a gestão enfrentou dificuldades com propostas para manter o sentimento de vínculo existente entre a escola e os alunos e famílias. Inicialmente, matricularam muitos alunos que se recusavam a fazer cursos a distância. A partir daí, eles realizaram uma breve pesquisa com alunos e suas famílias para experimentar um projeto de aulas não presenciais para minimizar o impacto social e psicológico da pandemia. Na avaliação, a gestão considerou a operação uma experiência desafiadora diante de uma situação insegura, e uma demonstração de sua ligação com a escola foi vista na democratização da contribuição de pais e alunos sobre o que constitui a forma do programa, período necessário.

Cotto e Cruz⁽⁷⁾ veem o movimento “#Fiqueemcasa” em seu estudo como uma dupla conotação, demonstrando a promoção da saúde comunitária, mas revelando a destruição da democracia e da cidadania – neste caso, para Autores, Democracia e Cidadania Digital. Afirmam que o movimento em direção ao isolamento social é planejado e racional, inicialmente pelo surgimento do presente. No entanto, poucas escolas, representadas por seus administradores, estão imediatamente prontas para a estrutura tech-digital. Muitos administradores escolares não acreditavam que a pandemia se prolongaria e não se organizaram a tempo de recebê-la.

Os autores afirmam no estudo que as administrações escolares que se organizam mais rapidamente e não atrasam as ações estratégicas da cibercultura necessárias para a continuidade do processo de ensino e aprendizagem experimentam menos impacto e dificuldade do que as escolas em que a Escola de Gestão se dedica a propor e aconselhar. realizar tais operações. Os impactos e as dificuldades são abrangentes, e o “atraso” da gestão escolar enfrenta os seguintes problemas: desenvolvimento do aluno, replanejamento dos calendários escolares, inovações tecnológicas para acomodar a assessoria pedagógica, dificuldade de adaptação ao home office, ensino - aluno/pais; Escola - Aluno/Pais);

Desistências e Inadimplências, que afetam os resultados da gestão financeira; e Desempenho e Desempenho do Aluno, que afetam o desempenho acadêmico.

Firmino⁽⁸⁾ descreve os desafios que os administradores escolares enfrentam no ensino a distância. Ele destacou a instabilidade emocional dos sujeitos envolvidos no processo de ensino - alunos e familiares - considerados prioritários para o ensino, colocando o processo de ensino em segundo plano. Como resultado, há uma grande necessidade de os professores lidarem com a ansiedade, dificuldades, negligência ou falta de compromisso dos alunos (e familiares), exigindo que eles se preparem para preparações que vão além de sua capacidade (ou seja, além de sua capacidade inicial) formação docente).

Para os autores, o processo de coaching pedagógico necessário para ensinar durante a pandemia tem ocupado parte do tempo que os professores deveriam se dedicar ao processo de ensino e aprendizagem e outras atividades pedagógicas envolvidas, como o planejamento. A gestão escolar precisa intervir em situações de emergência para desempenhar essa função, interceptando e contornando as dúvidas e ansiedades dos pais. Para isso, segundo Firmino⁽⁸⁾, os gestores precisam ter uma postura crítica sobre os temas abordados e tomar decisões no interesse da comunidade. Precisa criar diálogo para a tomada de decisões democráticas, ampliar a participação, respeitar todas as partes envolvidas, mas não fugir da hierarquia de funções existente. Em suma, para o autor, o gestor deve encarar o processo com flexibilidade, mas não esquecer seu poder, para manter a ordem e a função de uma educação de qualidade e do ambiente em que ela está propensa a ocorrer.

Franco e Franco⁽⁹⁾ apresentam as dificuldades da oferta de educação especial durante a pandemia, destacando os desafios dos processos inclusivos em tempos de isolamento social. Para os autores, a pandemia abriu uma situação de exclusão que permeia a sociedade, inclusive na educação, mesmo com a evolução da legislação. Já uma questão desafiadora para os administradores, o problema se agravará com o retorno às salas de aula à medida que o distanciamento social aumentar. Os autores argumentam que a gestão escolar exigirá programas bem-sucedidos de (re)inclusão dos alunos que já estão envolvidos no processo de construção permanente, e que sua ruptura representa a efetivação do direito, o avanço das políticas públicas e a promoção da inclusividade voltada para a aprendizagem, especialmente com base na democracia e cidadania.

Giordano⁽¹⁰⁾ destaca os desafios dos gestores que atuam no contexto de pandemia, inclusive na manutenção das matrículas, na condução das atividades pedagógicas propostas e na prevenção da evasão. Ele afirmou que na gestão das escolas particulares há problemas administrativos, como quebra de contrato, evasão nas matrículas da rede pública e evasão na educação infantil. Para os acadêmicos, nesse contexto, considerando o grande número de alunos matriculados em 2020 transferidos do ensino privado, as escolas particulares não apenas começam a concorrer com outras escolas particulares, mas também enfrentam as escolas públicas como concorrência durante a pandemia.

Kirchner⁽¹¹⁾ lança luz sobre os desafios da gestão de pessoas durante a pandemia no contexto da educação, com ênfase na educação pública. Ele destacou a dificuldade de sensibilizar os professores para o desenvolvimento de materiais didáticos adequados para os alunos, pois nem todos os professores dispõem de recursos técnicos imediatos. Então é claro que a gestão precisava criar grupos de trabalho coletivos, respeitando o distanciamento social, mas preenchendo com sucesso a lacuna entre escolas e alunos de forma rápida e dinâmica. Sem dúvida, porém, a falta de empenho das famílias (pais e responsáveis) em encontrar materiais escolares (apostilas elaboradas) representou uma dificuldade inicial na organização do ensino. A partir dessa experiência, a gestão teve que organizar passeios e fornecer materiais para os alunos que não vinham à escola recolher.

3891

Oliveira et al.⁽¹²⁾ aplaudem a necessidade de mudança de paradigma na gestão escolar, com foco na necessidade da Gestão 4.0 – gestão com tecnologia como aliada no enfrentamento dos impactos e desafios da pandemia da educação. Além disso, segundo os mesmos autores, mesmo quando os recursos e tecnologias digitais estão disponíveis, a reconfiguração do espaço e do tempo educativo na formação de crianças, adolescentes e jovens na educação básica online pode ter um impacto significativo na sua formação seja no ensino público ou privado.

Peres⁽¹³⁾ identifica novos desafios na gestão escolar e nas salas de aula no pós-pandemia, incluindo dificuldades relacionadas ao burnout para professores que exercem dupla função nesse período. A verdade é que a gestão não pode deixar de se preocupar com a melhoria do índice educacional e, para isso, precisa encarar seu ensino como uma parceria, trata-se da mudança das salas de aula para as virtuais (nem sempre prontas para o impacto). Portanto, o desafio para a gestão escolar durante a pós-pandemia tem sido apoiar o ensino para alcançar

a eficácia e eficiência do processo de ensino, especialmente diante da intensa concorrência que existe no mercado privado de ensino fundamental. Para além das dimensões ensino e resultado, os gestores não podem ficar indiferentes à dimensão humana, dada a necessidade de gerir as dores, as inseguranças e as pressões laborais da docência⁽¹³⁾.

Pralon⁽¹⁴⁾ destaca que o clima organizacional é uma das dificuldades que mais impactaram a gestão escolar durante a pandemia. Explicou que as dificuldades decorrem das condicionantes das condições de trabalho dos docentes e da dificuldade de implementação de novos métodos - o que pode afetar os resultados e as avaliações administrativas da qualidade educativa. Essas dificuldades exigem que a administração tome medidas corretivas e implemente novos sistemas de trabalho e qualidade em muitas situações instáveis. Para os autores, portanto, essas dificuldades aumentam a incerteza e a insegurança do processo de ensino e exacerbam o desenvolvimento econômico e financeiro das escolas, necessitando de ações urgentes de gestão para promover estruturas que promovam uma educação de maior qualidade, melhorando os métodos de ensino. para permitir autonomia no ensino - tudo isso tem levado a uma melhora no clima organizacional da instituição, que passa a se configurar e funcionar como virtual/digital.

3892

Por sua vez, Ribeiro e Andrade⁽¹⁵⁾ também identificaram os desafios que a gestão escolar enfrenta diante da Covid-19, destacando desafios financeiros como a inadimplência e a migração de alunos do ensino privado para o público. Os autores argumentam que o ensino privado intensificou a competição na Educação Básica durante a pandemia, pois as escolas precisam demonstrar qualidade, inovação e criatividade, mas nem sempre estão prontas. Os pais estão insatisfeitos e inseguros, optando por transferir seus filhos para outras escolas de menor custo, dada a insegurança econômica e a incerteza sobre como as escolas particulares poderão cumprir suas recomendações, planos e metas traçadas para comunicação presencial ou escolas públicas. enfrentar o ensino. Diante dessa situação, a gestão escolar tem sido constantemente pressionada não apenas para manter as matrículas, mas também para tomar ações estratégicas para contornar e reverter os massivos índices de inadimplência atualmente registrados.

Silva e Weinman⁽¹⁶⁾ promoveram um estudo sobre os desafios educacionais durante a pandemia e identificaram o acesso à tecnologia e o conhecimento, enquanto a dificuldade de conectar os professores ao trabalho impacta na educação, chamando-os de professores fora

de alcance. Além disso, o mesmo autor elogiou a questão da disparidade entre escolas públicas e privadas, que criou maiores dificuldades para a educação pública e seus gestores, alegando falta de recursos para investir em tecnologia necessária à continuidade educacional, ou seja, determinaram a dificuldade de o processo pedagógico.

Um novo olhar sob a gestão escolar

A importância dos gestores escolares e o desenvolvimento de uma governança baseada em princípios democráticos, levando em consideração o envolvimento das secretarias escolares e da comunidade escolar, tem sido objeto de pesquisas em todo o mundo. Alguns países têm defendido propostas de gestão escolar com mais autonomia financeira, administrativa e pedagógica, principalmente na busca de métodos alternativos de trabalho que se adequem às diferentes realidades escolares. Segundo Borges⁽¹⁷⁾, pode ser visto como um "desenvolvimento global em direção a padrões descentralizados para a gestão dos sistemas educacionais".

No Brasil, a atual Portaria Nacional de Educação nº 9.394/96⁽¹⁸⁾ e a Lei Fundamental valorizam as recomendações de uma gestão democrática e participativa, incentivando a formação de profissões diferenciadas para alcançar atuação diferenciada. Para Luck⁽¹⁹⁾, a efetivação da gestão democrática e participativa envolve a liderança do gestor no processo de trabalho da equipe e na tomada de decisões. Essas ações fazem com que todos os membros da escola sintam que estão participando do processo educativo, pois o programa de ensino da escola é também o programa de todos os seus membros.

Ao combinar a gestão democrática e participativa com estratégias eficazes de resolução de problemas, Paiva⁽²⁰⁾ amplia ideias anteriores, focando na importância de estabelecer metas instrucionais para os gestores e suas equipes alcançarem. Além de fortalecer e fortalecer os relacionamentos, esses comportamentos geralmente levam a uma melhor educação.

Outra questão fundamental nos processos de gestão democrática e participativa é a conquista da autonomia na gestão das finanças, do ensino e dos recursos humanos. Conforme destaca Ferreira⁽²¹⁾, as instituições de ensino devem se estruturar como unidades autônomas que, em conjunto com seus grupos de trabalho, tomam decisões com base em suas prioridades e realidades para beneficiar o processo de ensino e aprendizagem.

Diante disso, fica evidente a importância dos gestores escolares no desempenho de suas funções, porém, quando o cenário se configurou para ser claramente estável, diante de resultados concretos no processo de gestão escolar, como a pandemia chegou O Brasil trouxe novas demandas.

Nesse novo contexto socioeducativo, as preocupações estão relacionadas às questões prioritárias da saúde física e emocional, por um lado, e à instabilidade da educação causada pelo fechamento repentino das aulas presenciais e a proposta de aulas em ambientes virtuais, no outro.

Esta situação tem vários impactos, incluindo escolas e seus profissionais, alunos e famílias. No que diz respeito às escolas, destacamos as novas responsabilidades dos gestores escolares, sejam de ensino básico ou superior, instituições públicas ou privadas, que devem gerenciar essas responsabilidades, além de novas demandas sociais relacionadas a protocolos de saúde, exigências legais e educacionais. demandas.

Além do foco constante na melhoria das métricas educacionais, o gestor também passou a focar na migração das aulas presenciais para ambientes virtuais, gerenciando sua própria má preparação e o despreparo dos professores para usar ferramentas tecnológicas para aulas virtuais e, em muitos casos, sucumbindo à falta de recursos técnicos para os alunos e suas famílias.

Diante da realidade atual, os gestores precisam inovar, principalmente diante de um fenômeno tão complexo e específico. Em nenhum momento, principalmente, no Brasil, os programas de formação, renovação e pós-graduação docentes se imaginaram desenvolvendo habilidades e conhecimentos para atuação profissional na era da pandemia e pós-pandemia.

Portanto, os gestores devem considerar as realidades socioeducativas atuais que refletem suas necessidades e possibilidades de carreira. Para isso, ele deve estar disposto a considerar as inovações criadas pela presença do coronavírus, que de repente impôs uma nova realidade educacional. O desafio agora enfrentado pelos gestores escolares, além de melhorar o índice educacional de suas unidades escolares, passou a ser inovar para liderar com eficácia e eficiência esse novo ambiente educacional, manter a credibilidade do processo de ensino e aprender diante das adversidades. Para isso, os gestores devem agregar à base existente valores básicos que tenham impacto individual e coletivo.

Entre eles, não esquecendo a conscientização dos objetivos comuns das instituições de ensino, recuperando-se da nova realidade, considera também a construção da ampliação do ambiente cooperativo, respeito, pertencimento, autodesenvolvimento.

Essas questões tornam-se críticas se considerarmos que, nesse contexto, os gestores também gerenciarão a ansiedade e os medos dos professores despreparados para usar a tecnologia ao fazer a transição de suas salas de aula do presencial para o virtual para gravação de recursos para cursos e até ferramentas para usando cursos ao vivo. Os professores começam a se sentir inseguros em desenvolver uma proposta de abordagem virtual e diferenciada que atenda tanto aos objetivos expressos nos planos de ensino e programas de ensino escolar, quanto aos interesses e necessidades dos alunos.

Outra questão desafiadora para os gestores escolares reconsiderarem é o imediatismo de transferir as tarefas escolares do presencial para o virtual sem a devida preparação, vivendo em uma constante expectativa de reintegração à vida social e tornando as escolas uma realidade. Para tanto, foram consideradas algumas ações para o ensino básico e superior em instituições públicas e privadas.

Essas recomendações de retorno às aulas se relacionam diretamente com as ações dos gestores escolares, pois consideram: o realinhamento do calendário escolar; a possibilidade de um retorno gradual e a possibilidade de trabalhar com um percentual reduzido de alunos em sala de aula, seja em rodízio sistema ou não; profissionais sem grupos de risco; regras de distanciamento social precisam ser organizadas; ações para fortalecer os protocolos de higiene e saneamento exigidos pelos órgãos de saúde visando minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce dos sintomas da Covid-19, entre outras questões.

Os administradores de algumas instituições privadas também começaram a seguir o conselho das famílias, que estão tão preocupadas com o retorno de seus filhos à escola, que começaram a exigir que as escolas comprem e instalem desinfetantes para roupas e itens. Dessa forma, ele acaba atuando como intermediário entre o pai ou familiar e o mantenedor, ainda que a responsabilidade pela aquisição do chalé não seja do administrador e sim do mantenedor da instituição escolar.

Como se vê, não faltam desafios pedagógicos e administrativos para os gestores escolares. Dessa forma, ele precisa desenvolver novas habilidades a partir de novas interações e novos conhecimentos, reconfigurando-se internamente para um pensamento

inovador e capacitando-o a participar da formulação das ações necessárias para a nova gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Impactos e desafios referem-se à gestão escolar como um todo, em suas dimensões e no contexto de vida no pós-pandemia, indiscutivelmente a mais desafiadora situação que ninguém jamais viveu, afetando todas as esferas da sociedade.

Quanto às dimensões de gestão, os gestores participantes indicaram que preferem administração, gestão de pessoas e gestão de ensino, enquanto dimensões menos semelhantes foram listadas como: Gestão de resultados acadêmicos, principalmente em meio à pandemia, pois não a evolução das métricas de aprendizagem do escopo de ensino dentro. Esses desafios estão relacionados às dificuldades financeiras e administrativas e às oportunidades para aprimorar o ensino e a gestão de pessoas por meio da inclusão tecnológica e do desenvolvimento de comunidades de aprendizagem, nas quais a empatia entre escola e família permeia.

Os resultados vão ao encontro da revisão de literatura realizada, pois indicam dificuldades nas mais diversas dimensões, possibilitando a validação da realidade teórica discutida e estudada pelos profissionais da área.

Por fim, este estudo demonstra a necessidade de pesquisas dessa natureza em mais escolas e escolas públicas para investigar mais profundamente o contexto da gestão escolar em diferentes contextos de ação, tempo e espaço.

REFERÊNCIAS

1. Lück H. Dimensões da gestão escolar e sua competência. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
2. Lück H. Conceitos de gestão educacional e processos democráticos. 9. Rio de Janeiro: Woz, 2013.
3. Marconi MIT, Lakatos EM. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
4. Alves SMC, Barbosa MRB. Administração escolar democrática: um estudo das dimensões orientadoras de importantes processos educacionais, sociedade e desenvolvimento, v. 9, n. 4, pp. 1-16, 2020.

5. Arruda EP. Educação a distância emergencial: Elementos da política pública educacional brasileira em tempos de Covid-19. *EmRede - Revista de Educação a Distância*, v. 7. n. 1, pp. 257-275, 15 de maio de 2020.
6. Baldin AMA, Pedesetou SSMB. Ensino fundamental em tempo de pandemia: tentando minimizar o impacto do distanciamento e manter alunos, famílias e escolas conectados. 2020. In: Palu J, Schutz JÁ, Meyer L. (org.). *Desafios educacionais em tempos de pandemia*. Cruz Alta/RS: Ilustrações, 2020.
7. Cotto ES, Cruz IMP. #FiqueEmCasa: Educação na Pandemia da Covid-19. *Journal of Education and Science Interface*, v. 8. Não. 3, pp. 200–217, 2020.
8. Firmino MAR. Desafios para gestores escolares na era do ensino a distância. *Pedagogia em Ação*, Belo Horizonte, v. 13, não. 1, pág. 275-278, 2020.
9. Franco LR, Franco LS. Educação Especial: Reflexões sobre a Inclusão de Alunos com Deficiência em Tempo de Pandemia. 2020. In: Palu J, Schutz JÁ, Meyer L. (org.). *Desafios educacionais em tempos de pandemia*. Cruz Alta: Ilustrações, 2020.
10. Giordano DXF. Examinando o trabalho dos administradores escolares no contexto da pandemia. *Ensino Fundamental Online*, v.1, n.1, p. 125-133, jan. 2021.
11. Kirchner EA. Vivenciando os desafios da educação durante a pandemia. In: Palu J, Schutz JA, Meyer L. (org.). *Desafios educacionais em tempos de pandemia*. Cruz Alta: Ilustrações, 2020.
12. Oliveira VC, Neves OL, Martins RN, Santos I. Súbita 4.0: uma mudança de paradigma na educação durante a pandemia. 2020. In: Palu J, Schutz JA, Meyer L. (org.). *Desafios educacionais em tempos de pandemia*. Cruz Alta: Ilustrações, 2020.
13. Peres MR. Desafios emergentes na gestão da escola e da sala de aula durante a pandemia. *Revista de Administração Educacional da UFPE, Recife-PE*, v.II n. 1 página. 20 a 31 de janeiro/junho. 2020.
14. Pralon E. A pandemia se reflete no clima das instituições de ensino: um índice de instabilidade e exacerbação de comportamentos incivilizados nas relações interpessoais. *Cadernos Educacionais: Pensando e Debatendo*, v. 19, não. Página 38, 17-17 de maio de 2020.
15. Ribeiro GS, Andrade JMC. Gestão escolar e Covid-19: dinâmicas de trabalho e desafios profissionais durante a pandemia de 2020. In: Silva AJN, Bomfim AL. (org.). *Poder de combate científico político e teórico da educação no Brasil*. Ponta Grossa/PR: Atena, 2020.
16. Silva JAD, Weinman C. Os desafios da governança democrática nas escolas públicas durante a pandemia. 2020. In: Palu J, Schutz JA, Meyer L. (org.). *Desafios educacionais em tempos de pandemia*. Cruz Alta: Ilustração, 2020.
17. Borges A. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004.

18. Brasil. Ministério da Educação. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
19. Lück H. Liderança em gestão escolar. 6. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.
20. Paiva FJ. Gestão participativa: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.
21. Ferreira Naura SC. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
22. Schön DA. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Armed, 2000.
23. Alarcão I. Professores reflexivos em uma escola reflexiva. São Paulo: Cortez, 2003.