

**O GESTOR FRENTE AOS DESAFIOS DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA PÓS PANDEMIA COVID 19**

***THE MANAGER FACING THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC  
MANAGEMENT AFTER THE COVID 19 PANDEMIC***

**Reginaldo Vitor Coelho**

IFSULDEMINAS

[reginaldo.coelho@alunos.ifsuldeminas.edu.br](mailto:reginaldo.coelho@alunos.ifsuldeminas.edu.br)

**Renato Alexandre Oliveira Candido**

IFSULDEMINAS

[renato.candido@ifsuldeminas.com.br](mailto:renato.candido@ifsuldeminas.com.br)



DOI: 10.18406/2359-1269v11n22024389



## Resumo

A pandemia que assolou o mundo no início de 2020 trouxe desafios em uma realidade surreal, pessoas adoecendo rapidamente, tendo sua saúde emocional e física comprometidas pelo medo, pela saúde debilitada, pelo recorrente aumento de óbitos. A primeira providência a ser tomada foi a suspensão das aulas presenciais e a adesão forçada e imediata do módulo à distância. O gestor escolar e os professores tiveram que integrar a rotina das tele aulas, das aulas de reforço sem o contato físico, de conversar com os pais sobre tarefas que em muitos casos nem eles sabiam entre muitos outros fatores. O presente projeto visa apresentar sobre os desafios que o gestor escolar enfrentou durante a pandemia Covid-19 não só com os alunos, seus pais, mas também com os colegas de trabalho, quem em muitos casos também tiveram medo da doença, do novo formato de aula, dos resultados, da saúde mental e vários e diferentes fatores. Trata-se de um estudo bibliográfico integrativo ao qual busca compreender sobre as transformações e desafios para o gestor escolar e sua equipe, compreendendo que as medidas de proteção para pandemia Covid 19 trouxe em uma relevante quantia populacional o pavor, o medo, as mudanças forçadas e principalmente o comprometimento do contato escola e aluno. O gestor escolar se deparou com uma nova realidade, ter colegas de trabalho que não possuem afinidades com a tecnologia, crianças que ainda não tem aparelhos celulares compatíveis e acesso à internet entre outros desafios.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Pandemia Covid 19; Desafios da escola.

## Abstract

*The pandemic that ravaged the world at the beginning of 2020 brought challenges in a surreal reality, people falling ill quickly, having their emotional and physical health compromised by fear, poor health, and the recurring increase in deaths. The first step to be taken was the suspension of face-to-face classes and the forced and immediate adoption of the distance learning module. The school manager and teachers had to integrate the routine of tele-classes, tutoring classes without physical contact, talking to parents about tasks that in many cases not even they knew about, among many other factors. This project aims to present the challenges that school managers faced during the Covid-19 pandemic, not only with students, their parents, but also with co-workers, who in many cases were also afraid of the disease, the new format of class, results, mental health and several different factors. This is an integrative bibliographic*

*study that seeks to understand the transformations and challenges for the school manager and his team, understanding that the protective measures for the Covid 19 pandemic brought dread, fear, forced changes to a relevant population. and mainly the commitment of school and student contact. The school manager was faced with a new reality, having co-workers who do not have affinities with technology, children who do not yet have compatible cell phones and access to the internet, among other challenges.*

**Keywords:** School management; Covid 19 pandemic; School challenges.

## Introdução

A pandemia Covid 19, causada pelo vírus Sars-covid-19 trouxe a toda a população momentos de medo, pavor, tensão e principalmente novos e muitos desafios para a comunidade escolar.

A gestão escolar há tempos é o alicerce das instituições de ensino bem como para pais e alunos. Em estudo aprofundado sobre a gestão educacional Silva *et al.* (2019), mostra o quão importante é este profissional e a diferença que ele cria no ambiente escolar na qual defende que o gestor trabalha na busca de educação com qualidade e democrática.

As mudanças foram necessárias para a segurança não só dos alunos, familiares, professores e demais membros que atuam no ambiente escolar e que tem convivência diária, uma vez que a exposição ao vírus trazia diferentes condições à saúde (SILVA; MAURENTE, 2020).

O gestor escolar teve um papel fundamental durante todo o período de quarentena, uma vez que, as crianças possuem um organismo mais resistente a doenças virais comparados aos idosos, porém, como uma significativa parte de alunos possuem contatos com idosos, pensou-se na forma de conter o contágio e assim evitar o risco de óbitos (OLIVEIRA; NASCIMENTO & SILVA, 2020).

As decisões tiveram que ser tomadas de maneira rápida, objetiva e democrática em tempo recorde, haja vista que, o calendário escolar não poderia ser prejudicado e o conteúdo programado no início do semestre deveria ser totalmente executado (NASCIMENTO & SILVA, 2017).

Inicia-se sobre esta perspectiva o gestor teve que estimular a confiança de cada professor e demais membro da equipe a adotar as medidas de segurança, explorar suas habilidades de ensino à distância e formas de ensinar sem o contato presencial.

Diante do exposto o presente estudo questiona quais são os principais desafios do gestor escolar não só durante, mas pós pandemia Covid 19?

Esses desafios certamente marcaram muitos educadores, mas principalmente o gestor que teve que lidar com a falta de recursos tecnológicos, suporte técnico em tempo integral como era costumeiro antes a pandemia, além de ter que trabalhar a ansiedade e dificuldades dos professores (e alguns com grande resistência) para com a modalidade à distância (RODRIGUES, 2020).

A escolha do tema se justifica pela necessidade de entender as grandes mudanças que a pandemia de maneira forçosa trouxe não só para a família, mas para todos os envolvidos no ambiente escolar.

Este trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica integrativa buscando entender sobre a gestão escolar e os efeitos e desafios causados pela pandemia Covid 19, visando compreender a atuação e ações do gestor escolar mediante os desafios proporcionados pela pandemia Covid 19.

## **Referencial Teórico**

### **Gestão escolar**

Silva et al. (2019), faz menção à origem da Gestão Educacional, relatando seu início com a Orientação Vocacional, nos Estados Unidos, em 1908, com um caráter de aconselhador que marca toda sua trajetória.

A partir de então experiências começaram a surgir de forma tímida, porém visando a melhoria no sistema de educação e orientação e gestão escolar, mesmo que fosse como orientador vocacional, ao qual o profissional gestor contribuía diretamente na busca por uma gestão mais participativa (CORREIA; SILVA, 2022).

Silva (2019) retrata que hoje o gestor educacional tem um papel bem diferente, hoje ele trabalha como um mediador entre os educadores, buscando garantir uma qualidade tanto na educação adquirida pelos alunos como manter a qualidade de educação dos educadores e essas mudanças vêm ocorrendo desde a década de 90 depois que a Constituição Federal passou a cobrar o acesso de todo cidadão a educação de qualidade.

A gestão administrativa também faz parte das atribuições designadas a equipe diretiva, coordenando os recursos e suas aplicações, trabalhando com as normativas legais como processos licitatórios, contratos, parcerias entre outros, tudo dentro da legalidade e efetivação da Administração Pública ou mesmo da gestão para os casos de escolas privadas (NASCIMENTO & SILVA, 2019).

### **A atuação da equipe diretiva e sua contribuição para a gestão escolar democrática**

A equipe diretiva de uma escola é composta pelo diretor e coordenador pedagógico e desta forma tem-se uma dupla voltada para as práticas de boa gestão, organização, articulação das equipes em busca de tomadas de decisões assertivas e eficientes (OLIVEIRA; NASCIMENTO & SILVA, 2020).

Torna-se relevante observar a importância que há nesta equipe dentro do contexto escolar para conteúdos e estrutura da escola, desta forma, a equipe coordena os professores, bem como a formação continuada de cada um, as ações que poderão levar a família para a escola, a sociedade tornando as aulas mais participativas e dinâmicas (SAVIANI; GALVÃO, 2020).

A equipe diretiva também pode agregar mais membros que estejam vinculados ao processo de gestão como o vice-diretor em busca de uma equipe que promove o crescimento de todos os membros da escola, desde uma formação continuada até processos e projetos envolvendo a família e a comunidade (SILVA, 2019).

Também é função da equipe diretiva trabalhar com planejamento, acompanhar a execução e outras ações desenvolvidas na escola, em busca de

trabalho de qualidade e compromisso com o processo de ensino e aprendizagem do aluno. Deve-se apontar que esta é uma equipe acolhedora, que gerencia todos os processos dentro da escola e inclui a sociedade e pais em suas decisões (NASCIMENTO & SILVA, 2017).

O foco deve sempre estar no aluno e no seu processo de aprender e de se desenvolver como cidadão crítico e atuante. Para que a aprendizagem seja produtiva há várias formas de trabalhar e é neste ponto que a equipe diretiva atua, uma vez que ela tem autonomia para adaptar situações de maneira que os resultados sejam satisfatórios e os alunos e corpo docente sejam estimulados e não haja prejuízo (SANTANA, 2020).

Torna-se essencial o trabalho da autonomia da equipe escolar no processo de trabalho da equipe diretiva, uma vez que está se torna responsável por cuidar de assuntos muitas vezes classificados como banais ou mesmo corriqueiros em um ambiente escolar.

O trabalho da equipe diretiva é integrado e isso torna o processo de gestão mais fluente e produtivo, pois todos participam de certa forma, sentindo coautores das decisões e dos processos que beneficiam o crescimento e a qualidade dos serviços prestados pela escola (BORGES et al., 2020).

Sobre essa visão verifica-se que os serviços administrativos acabam se tornando pedagógicos e vice-versa, buscando sempre os melhores resultados e condutas em prol da aprendizagem dos alunos e a satisfação da família e da comunidade, e claro que a equipe diretiva também ganha em ter uma gestão transparente e totalmente participativa (POLI; LAGARES, 2017).

## **Gestão escolar e a pandemia Covid 19**

Devido a rápida propagação do vírus Sars-covid e os danos causados ao organismo humano em semanas, a doença ganhou o status de pandemia, trazendo inseguranças e incerteza à população mundial. O impacto atingiu

todas as áreas, desacelerando o ritmo de vida, de trabalho, de lazer, do contato com o outro, somente o setor da saúde manteve-se atuante (SILVA, 2020).

Na área da educação o impacto maior foi duramente sentindo nos primeiros dias de isolamento social, ao qual alunos, professores e demais profissionais da referida área tiveram sua rotina alterada, pouco depois de iniciar o primeiro trimestre letivo (SILVA; MAURENTE, 2020).

Iniciava o processo de implantação das aulas por acesso remoto, algo que surpreendeu muitos professores, pais e alunos, uma vez que, não tiveram nenhum contato prévio com tal condição. As dificuldades em manusear equipamentos tecnológicos de transmissão ao vivo e ou arquivos salvos foi um relevante empecilho para os profissionais da educação. Desta forma, os que dominavam os aparelhos e conhecia o sistema ensinava a distância os colegas e auxiliava no acesso para os alunos que não possuíam recursos ou aparelhos telefônicos de transmissão, que no caso deveria ser um smartphone (BRASIL, 2020).

Rapidamente a equipe diretiva realinhou seu planejamento escolar para que o corpo docente e discente não tivesse prejuízos à educação e em busca de uma aprendizagem efetiva. As articulações para as gravações das aulas, a forma de atender os alunos sem acesso a internet, ou mesmo os que tinham dificuldades de aprendizagem foram pensados de maneira diferente, respeitando o distanciamento social, mas sem deixar de atender suas necessidades educacionais (SILVA, 2020).

Para Cordeiro (2020), mais da metade dos alunos já possuem contato com aparelhos tecnológicos e acesso a internet, aos quais utilizam diariamente ou até para pesquisas no ambiente escolar. São tecnologias assertivas que tem adentrado no cronograma escolar como forma de ampliar o conhecimento e contribuir para a formação acadêmica do aluno.

O desafio maior para o gestor escolar, no entanto, estava no acesso remoto e sua acessibilidade a todos os alunos, bem como professores, pois a realidade escolar sempre teve famílias em vulnerabilidade social ou mesmo econômica conforme aponta Saviani e Galvão (2021):

*O “ensino” remoto é empobrecido não apenas porque há uma “frieza” entre os participantes de uma atividade síncrona, dificultada pelas questões tecnológicas. Seu esvaziamento se expressa na impossibilidade de se realizar um trabalho pedagógico sério com o aprofundamento dos conteúdos de ensino, uma vez que essa modalidade não comporta aulas que se valham de diferentes formas de abordagem e que tenham professores e alunos com os mesmos espaços, tempos e compartilhamentos da educação presencial. (SAVIANI; GALVÃO, 2021, p. 42).*

Segundo Brito (2020), o gestor deve conhecer a realidade da sua equipe e dos seus alunos, desta forma, a busca por ferramentas e mecanismos que atinjam todos os alunos, mantendo a igualdade na oferta de ensino que se mostrou necessário e urgente, principalmente no primeiro trimestre da pandemia, os planos emergenciais tiveram que ser elaborados, estruturados, apresentados e implantados em tempo recorde.

Outro ponto a ser abordado refere-se a atenção aos pais e alunos, uma vez que, a participação da família agora continua sendo fundamental, porém, a colaboração aumentou, já que o professor não estará ao lado do aluno durante o aprendizado. A família é a base da educação, e durante a pandemia viu-se que a integração aluno e familiares foi e é a melhor forma de criar uma educação de qualidade, porém, deve-se considerar os familiares que tem dificuldades para ajudar os alunos em algumas tarefas escolares (MARQUES, 2020).

## **Metodologia**

Trata-se de um estudo ao qual tem-se como metodologia a revisão integrativa que segundo Souza et al. (2010, p. 102), trata-se de um “método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos”.

## Tipo de estudo e objetivo

O tema deste trabalho tem como objetivo explorar fatores que desafiaram o gestor escolar durante a pandemia Covid 19, desta forma, buscou-se aplicar a busca de conhecimentos teóricos aplicados aos mais recentes estudos em busca de sanar quais seriam os componentes que despertam o interesse não somente na teoria, mas na prática.

Quanto à forma classifica-se como um estudo qualitativo, uma vez que seu foco está em “promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico construído a respeito dele” (LÜDKE; ANDRÉ, 2018, pp. 1-2).

## Métodos

Trata-se de um estudo ao qual foram realizadas coletas de dados a partir de fontes secundárias, baseadas em publicações de artigos/levantamento bibliográfico sobre a gestão escolar democrática após a pandemia Covid 19, realizando a partir de então uma revisão integrativa.

Segundo Vosgerau e Romanowski, (2014) as revisões integrativas trazem contribuições que complementam uma teoria, um estudo, tornando os objetivos e problemas solucionáveis:

*As revisões são necessárias para pesquisadores [...] em uma determinada área do conhecimento. Esses estudos podem conter análises destinadas a comparar pesquisas sobre temas semelhantes ou relacionados; apontar a evolução das teorias, dos aportes teórico metodológicos e sua compreensão em diferentes contextos, indicar as tendências e procedimentos metodológicos utilizadas na área, apontar tendências das abordagens das práticas educativas (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014, p. 168).*

Utilizou-se como descritores “gestão escolar”, “gestão escolar e covid 19”, “desafios do gestor escolar” e “equipe diretiva” gerando uma nuvem de palavras como se observa na Figura 1.

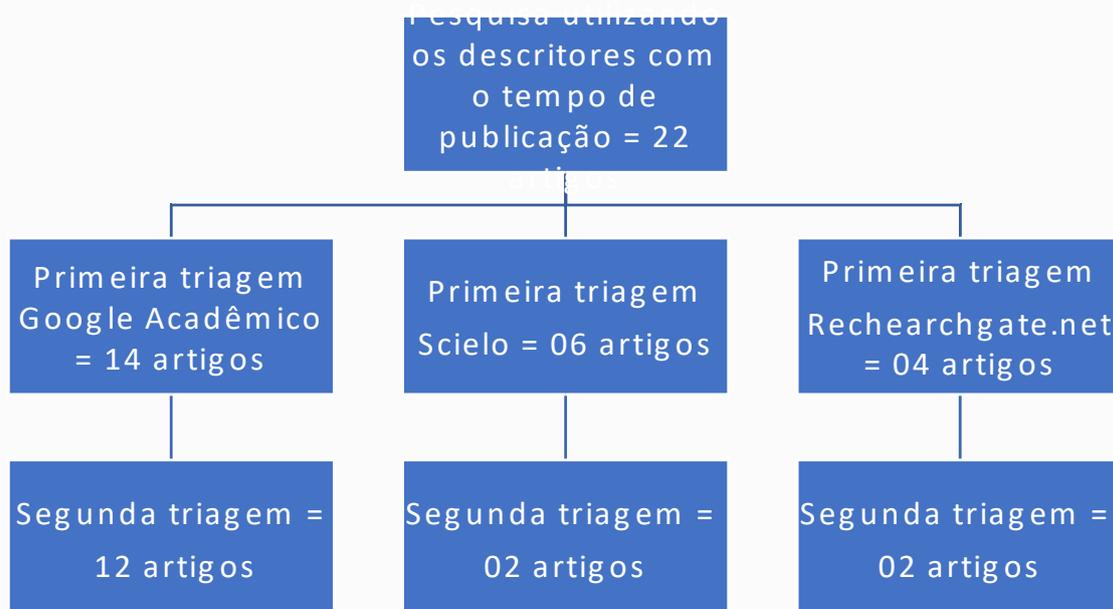


Outro critério considerado foi o de ser em língua vernácula, apresentando dados e estudos referentes aos gestores escolares no Brasil, como forma de ver melhor a realidade a ser trabalhada.

Após leitura de cada artigo na íntegra verificou-se que 16 artigos apresentaram os quatro descritores, uma vez que estes atenderam todos os objetivos propostos pelo autor.

Utilizou-se o método Prisma para a seleção do conteúdo, considerando o fluxo de informações e processo de seleção conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma da seleção de materiais para análise



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os 16 artigos selecionados apresentam estudos quantitativos e qualitativos sobre a gestão escolar democrática após a pandemia covid 19.

### **Análise das informações**

A análise ocorreu após a coleta de todos os dados e informações contidas nos artigos selecionados e dispostas juntamente com os comentários

e discussões formando um embasamento teórico como respostas as questões levantadas no problema de pesquisa e nos objetivos.

### Resultados esperados

Por meio dos artigos analisados buscou-se compreender os desafios enfrentados pelos gestores escolares após a pandemia covid 19.

### Resultados

Por meio das literaturas analisadas pretende-se averiguar quais são os principais desafios que os gestores escolares têm enfrentado após a pandemia covid 19 e como tem trabalhado para superar tais desafios.

Os 07 (sete) artigos selecionados apresentam estudos quantitativos e qualitativos sobre a gestão escolar democrática após a pandemia covid 19.

Tabela 1 - Apresentação dos artigos selecionados para análise

Tema	Autor (es)	Ano	Abordagem
O Impacto da pandemia na educação: a utilização da tecnologia como ferramenta de ensino	Karolina Maria de Araujo Cordeiro	2020	Trabalha com a utilização das ferramentas de acesso remoto durante as aulas na pandemia covid 19.
A resignificação da educação e o processo de ensino e aprendizagem no contexto de pandemia da COVID-19	Ronualdo Marques	2020	Aborda os desafios que os professores tiveram em trabalhar no sistema EaD com os seus alunos nos mais diferentes perfis.
Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação	Camila Santana	2020	Relata sobre os professores e alunos em aulas remotas e ensino híbrido.
Tempo para escola na pandemia	Marcelo Neri e Manuel Camillo Osório	2020	Explora sobre o tempo em que o aluno dedicava ao ensino no formato de ensino remoto e no ensino presencial durante a pandemia covid 19.
Educação na pandemia: a falácia do “ensino” remoto.	Demerval Saviani e Ana Carolina	2021	Apresenta sobre a pandemia e o que alterou na rotina dos alunos,

COVID-19: trabalho e saúde docente	Galvão		professores e demais membros que compõe a comunidade escolar.
Perda de aprendizagem na pandemia	Ricardo Paes de Barros e Laura Muller Machado	2021	Explora o processo de ensino e aprendizagem ocorrido durante a pandemia covid 19 e o que causou essas perdas.
Gestão escolar em tempos de pandemia: algumas reflexões.	Grazielle Dutra da Silva	2022	Aborda todo o contexto que um gestor vivenciou durante a pandemia e quais foram as ferramentas assertivas trabalhadas com educadores e alunos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os estudos apontam questões pertinentes sobre o impacto que a pandemia trouxe não somente para a gestão escolar, mas para os educadores, alunos, pais e demais responsáveis que tiveram sua saúde mental e física comprometidas devido aos quadros de ansiedade, pânico, má alimentação por medo, ou mesmo quem tenha contraído a doença e teve que passar pelo processo de reestabelecimento da saúde.

O que se observa é que os estudos analisados apontam uma realidade desconhecida durante a pandemia e os desafios do pós pandemia, entendendo que algumas ações e ferramentas foram benéficas e passaram a fazer parte da rotina escolar e outras foram um verdadeiro desafio ainda não superado por alguns da comunidade escolar.

### **Gestão escolar e a reorganização da escola durante e após a pandemia**

A pandemia trouxe como primeiro desafio a organização imediata da forma de ensinar a distância para os alunos de todas as etapas escolares, desde a educação infantil até o ensino superior. De uma maneira abrangente Cordeiro (2020), Marques (2020), Santana (2020), Saviani e Galvão (2021) e Silva (2022) apontam em seus estudos que as aulas foram se tornando digitais e os professores assimilando tarefas para os alunos que possuem acesso digital e para os que não tem.

Para Cordeiro (2020) e Marques (2020) o destaque da reorganização se deu para as novas tarefas dos professores que tiveram que realizar as aulas e atividades em dois formatos, o digital para os alunos que tem recursos tecnológicos para acompanhar as aulas e as aulas com os devidos cuidados como o uso contínuo de máscara facial ou facesheld e o aluno em uma distância mínima de 150 cm, para que ambos pudessem se protegerem de possíveis contágios.

O uso de álcool 70% também foi uma exigência para prevenção, da mesma forma como foi solicitado a higienização de tudo que houvesse contato entre pessoas que não fosse da mesma família e não estivesse no mesmo ambiente. Outra medida trabalhada refere-se aos colaboradores que possuem comorbidades como hipertensão arterial, diabetes, doenças imunossupressoras, doenças cardíacas, doenças respiratórias entre outras. Estes profissionais segundo o estudo de Marques (2020) deveriam ser afastados das atividades e dos contatos com alunos e outras pessoas devido ao alto risco de complicações caso viesse a contrair o vírus.

Os estudantes e professores passaram a trabalhar com Educação à Distância, algo que a princípio assustou todos os envolvidos e um dos fatos que mais chamou a atenção foi a preocupação em aprender sem a presença física de um professor para sanar suas dúvidas ou mesmo interagir com o mesmo. Cordeiro (2020) e Saviani e Galvão (2022) também descrevem o impacto que a utilização de ferramentas tecnológicas trouxera aos alunos e pais/responsáveis, uma vez que nem todos tinham acesso e muitos não sabiam utilizar ou explorar as ferramentas.

Outro ponto a ser debatido no que se refere a reorganização da escola durante a pandemia se refere ao distanciamento social, como solicitação obrigatória da Organização Mundial de Saúde (OMS). Esse processo foi necessário como forma de conter o rápido contágio da doença, uma vez que não se tinha conhecimento da reação do vírus em cada organismo.

Os estudos de Saviani e Galvão (2021) e Silva (2022) abordam essa questão de maneira sucinta, apresentando o quanto os professores, pais e

alunos sofreram com o isolamento, com o medo do contágio e de possíveis complicações psicobiológicas.

Os alunos que não possuem aparelhos de smartphone ou mesmo um computador para acompanhar as aulas tiveram que receber uma estrutura de aulas presenciais, porém respeitando o distanciamento. Para Marques (2020), Saviani e Galvão (2021) e Silva (2022) descrevem que nos casos de alfabetização, letramento e alunos com dificuldades de aprendizagem esse período foi uma verdadeira batalha, uma vez que são condições que requer um acompanhamento mais próximo do professor.

### **Os desafios do gestor escolar para com a equipe pedagógica, alunos e familiares/responsáveis com o uso das ferramentas tecnológicas**

O gestor escolar durante a pandemia, assim como professores e alunos tiveram grandes desafios, uma vez que nenhuma escola de ensino regular estava preparada para uma pandemia com isolamento social, desta forma, todas as medidas foram tomadas de imediato reduzir o risco de contágio conforme orientação dos órgãos competentes de saúde.

A paralização dos serviços na área da educação preocupou não somente as equipes diretivas, pedagógicas e pais, mas também os alunos, que até então não estavam acostumados com o ritmo de aula em acesso remoto, sendo assim, verificou-se que a utilização de recursos tecnológicos foi bem aceita a princípio.

Os alunos já estão acostumados em sua maioria a utilizar aparelhos celular e computador como ferramenta de pesquisa e estudos ou mesmo como passatempo, mas centralizar todo o processo de ensino e aprendizagem pelas ferramentas tecnológicas estava sendo uma novidade um pouco assustadora, conforme apontam Martins (2022) e Luca (2023) ao referir sobre os desafios de estudar por aparelhos celulares e computadores durante a pandemia.

A tecnologia contribuiu de forma significativa no processo de ensino e aprendizagem dos alunos durante a pandemia, mas também apontou pontos

nevrálgicos ao qual deve-se dar mais atenção como o processo de letramento e alfabetização, que requerem uma atenção individualizada, um acompanhamento minucioso deste processo como observado nos estudos de Cordeiro (2020), Almeida (2022) e Pinho (2023) sobre o processo de ensinar, aprender e reaprender por meio da tecnologia.

Para o gestor escolar o desafio estava em manter ferramentas tecnológicas disponíveis para alunos e professores, porém, uma considerável parte dos professores ainda não haviam trabalhado com ferramentas tecnológicas o que de certa forma, trouxe preocupação por não terem destreza com tais ferramentas. Cordeiro (2020) e Rocha (2022) afirmam que as dificuldades ou mesmo a imperícia de alguns professores dificultaram o professor de explorar mais as ferramentas disponíveis.

As plataformas de conteúdos da empresa Google (Google Sala de Aula; Google Documentos; Google Planilhas; Google apresentações; Google Meet; Google Formulários; Hangouts) além dos aplicativos WhatsApp, Telegram foram segundo Pinho (2023) e Luca (2023) as ferramentas mais utilizadas para os professores, que tiveram que aprender a ministrar aulas de maneira remota, a atender e visualizar as dificuldades dos alunos à distância.

Os recursos ofertados pelas tecnologias de informações e comunicações chegam a todos, porém, em muitos casos são subutilizados, Barros e Machado (2021) e Almeida (2022), porém, afirmam que os pais foram totalmente contributivos durante os períodos de isolamento social, podendo participar melhor da vida escolar do filho ou filha, dedicando mais tempo e atenção e para alguns outros pais, descobrindo novos assuntos e atividade, tornando um desafio.

Para os alunos, conforme consta no estudo de Pinho (2023) e Luca (2023), o desafio maior foi o de organizar o tempo de estudo fora do ambiente escolar e sem os colegas por perto, esta mudança de rotina impactou os alunos de uma forma única, uma boa parte não adaptou muito bem, uma nova realidade que chegou para ficar, pois o formato de provas, avaliações, atividades bônus entre outros tendem a permanecer na rotina escolar.

Após sete meses de isolamento social as aulas começaram a voltar em sistema híbrido, ou seja, as turmas foram repartidas em duas equipes, uma assistia as aulas segunda e quarta de maneira presencial e a outra equipe ficava assistindo em casa pelo acesso remoto, nas terças e quintas trocava-se as turmas e na sexta feira revezava, cada semana foi uma turma. Segundo Barros e Machado (2021) o ensino remoto também foi um desafio para o gestor, inicialmente por ter que providenciar materiais tecnológicos para as aulas e depois atender as demandas dos pais e alunos.

Outro fator que despertou a atenção refere-se as condições econômica que uma considerável parcela das famílias ficara após a pandemia, mostrando uma nova realidade, pais extremamente preocupados com o futuro dos filhos e sem condições de ajudá-los com as tarefas e outros afazeres educacionais. Pinho (2023) descreve que essas mudanças foram vistas como testes e que quase ninguém estava preparado para tal provação, os filhos sentiam que os pais estavam preocupados e com isso não se observada tanta dedicação da parte deles nas aulas de acesso remoto, porém, nas aulas presenciais o desempenho era melhor.

A volta as aulas presenciais ocorreram de maneira lenta, devido os vários picos de transmissão viral, que só ocorreu completamente após a queda brusca de óbitos causados pelo Sars-Covid. O processo foi vagaroso conforme apontam Freires et al., (2022) e Luca (2023), uma vez que pais e professores tiveram receio sobre o controle da transmissão do vírus, se seria seguro ou não deixar o filho voltar, e de maneira progressiva as aulas foram voltando em sua maioria no sistema presencial.

Houve neste período segundo Martins (2022) e Luca (2023) a recomposição da carga horária conforme calendário escolar, desta forma, ocorria aulas nos sábados, sem recessos e alguns feriados, de forma que o aluno não tivesse prejuízo de conteúdo e de aulas.

## Considerações Finais

A pandemia trouxe uma nova realidade não só para a comunidade escolar, mas para todo mundo, entendendo que todos passaram por transformações durante o período de isolamento, seja como professor, seja como aluno ou mesmo um gestor ou qualquer outro membro da equipe pedagógica e auxiliares.

As aulas em acesso remoto e depois no sistema híbrido foi um desafio que promoveu em sua maioria um crescimento profissional, e em outros casos o afastamento das atividades, por não ter condições psicossociais de trabalhar em um contexto de pandemia, há pessoas que se sentiram muito mal por medo, por ter alguma comorbidade ou algo corretado.

O gestor ao buscar introduzir mais ferramentas tecnológicas, dar suporte de aprendizagem aos professores, bem como trabalhar o planejamento em conjunto, respeitando as limitações de cada um, ouvindo e envolvendo gestores, professores, demais colaboradores e família foi o caminho mais seguro e com resultados satisfatórios.

O gestor teve que recriar a gestão escolar após a pandemia, considerando todos os fatores que envolve a pessoa, mas sem deixar de ser um trabalho humanizado, acolhedor, desafiador e gratificante.

O que se observa é que a educação não foi e não será mais a mesma após 2020, trazendo novos conceitos e novos desafios, mas que servirão para bom caminho dos jovens, adolescentes e crianças que trilham o caminho da construção do conhecimento.

O sugere-se para estudos futuros explorar mais o tema sobre pós pandemia, família e escola e como cada um tem enfrentado as novas adaptações sugeridas pelo mercado educacional e global.

## Referências

- BORGES, N.S.S.C.; SILVA, R.O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gestão participativa e padronização em espaços pedagógicos: percepção dos integrantes de uma instituição de educação profissional e tecnológica. **Interfaces da Educação**, v. 11, n. 32, p. 79 – 105, 2020.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **O que é Covid-19?** Brasília, DF. 2020. Retrieved from. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-doenca>. Acesso em 11 de agosto de 2023.
- BRITO, M. S. A singularidade pedagógica do ensino híbrido. **EaD em Foco**, v.10, e. 948. 2020.
- CORDEIRO, K. **O Impacto da pandemia na educação**: a utilização da tecnologia como ferramenta de ensino. 2020. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br>. Acesso em 11 de agosto de 2023.
- CORREIA, J. L. P.; SILVA, A. C. D. Aspectos conceituais sobre gestão escolar democrática. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.2, p. 8432-8446 feb. 2022.
- MARQUES, R. A resignificação da educação e o processo de ensino e aprendizagem no contexto de pandemia da COVID-19. **Boletim de Conjuntura**, v. 3, n. 7, p. 31-46, 2020.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos. **Saarbrücken**: Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- OLIVEIRA, E. S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.**, v. 9, n. 18, p. 1-17, 2020.
- POLI, L.; LAGARES, R. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **RBPAE**, v.33, n.3, p. 835 – 849, 2017.
- SANTANA, C. Pedagogia do (im) previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação. **Debates em Educação**. Maceió, v. 12, n. 28, p.42-62, set. /dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br> . Acesso em 12 de agosto de 2023.
- SAVIANI, D.; GALVÃO, A. C. **Educação na pandemia**: a falácia do “ensino” remoto. COVID-19: trabalho e saúde docente. ANDES-SN. Jan/2021.
- SILVA, E. C. Gêneros digitais e ensino: um relato de experiência sobre o gênero meme. Disponível em: **Colóquio sobre gêneros & textos**, 2020, Teresina. Anais [...]. Teresina: UFPI/Núcleo Cataphora, 2020. Disponível em: [https://ojs.ufpi.br/index.php/ancogite/article/view/11617/pdf\\_1](https://ojs.ufpi.br/index.php/ancogite/article/view/11617/pdf_1). Acesso em 12 de agosto de 2023.
- SILVA, R.O. **Proposta de autocapacitação para coordenadores de graduação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.
- SILVA, R.O. et al. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.8, n.17, p.1-13, 2019.
- SILVA, G. D.; MAURENTE, V. M. M. **Gestão escolar em tempos de pandemia: algumas reflexões**. Artigo disponível em: <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2294>. Acesso em 11 de agosto de 2023