

## Gestão Educacional em tempos de pandemia: o contexto da Educação Profissional e Tecnológica a partir do estado do conhecimento

### *Educational Management in pandemic times: the context of Professional and Technological Education from the state of knowledge*

**Recebido:** 29/11/2022 | **Revisado:** 23/08/2023 | **Aceito:** 26/09/2023 | **Publicado:** 08/04/2024

**Verlaine Brasil Gerlach**  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7565-0292>  
Instituto Federal Farroupilha  
E-mail: verlaine.gerlach@iffarroupilha.edu.br

**Daniela Copetti Santos**  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6032-5729>  
Instituto Federal Farroupilha  
E-mail: daniela.copetti@iffarroupilha.edu.br

**Como citar:** GERLACH, V. B.; SANTOS, D. C.; Gestão Educacional em tempos de pandemia: o contexto da Educação Profissional e Tecnológica a partir do estado do conhecimento. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, [S.l.], v. 1, n. 24, p. 1-23, e14481, Abr. 2024. ISSN 2447-1801.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

#### Resumo

O presente estudo consiste em uma pesquisa de construção do “Estado do Conhecimento”, através de uma revisão de literatura das pesquisas realizadas e publicadas nas bases de dados da BDTD e da CAPES. O objetivo deste estudo foi o levantamento das produções científicas já registradas, considerando o tema “os desafios pedagógicos da gestão educacional em tempos de pandemia no contexto da EPT”. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, na forma de uma revisão bibliográfica. Os resultados desta proposta investigativa, constataram que não existem estudos específicos que contemplam as questões relativas à gestão educacional em tempos de pandemia visando a condução dos processos pedagógicos no contexto tanto da EPT quanto da RFEPCT.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Ensino Remoto; Pandemia; Diretor Escolar; Desafios Pedagógicos.

#### Abstract

The present study consists of a survey for the construction of the “State of Knowledge”, through a literature review of research carried out and published in the BDTD and CAPES databases. The objective of this study was to survey the scientific productions already registered, considering the theme “the pedagogical challenges of educational management in times of pandemic in the context of EPT”. This is a qualitative exploratory research, in the form of a bibliographic review. The results of this investigative proposal found that there are no specific studies that address issues related to educational management in times of a pandemic aimed at conducting pedagogical processes in the context of both the EPT and the RFEPCT.

**Keywords:** Educational management; Remote Teaching; Pandemic; School Director; Pedagogical Challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

Vivenciamos, na atualidade, os impactos da maior crise sanitária dos últimos tempos, face aos desafios sociais mundialmente impostos pela pandemia do novo coronavírus, o SARS-CoV-2, causador da Covid-19. Neste contexto de adversidade, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), que é uma modalidade de ensino que visa à formação geral do estudante e também sua preparação para o mundo do trabalho, também foi significativamente impactada, pois o atual cenário educacional exigiu práticas de gestão inovadoras, assim como a observância dos atos normativos expedidos pelo governo federal para orientar as ações dos dirigentes educacionais no enfrentamento da crise sanitária.

Diante das recomendações de isolamento social, como uma das possibilidades de ação adotadas para minimizar a propagação do vírus, as instituições de ensino federal suspenderam, em março de 2020, todas as suas atividades presenciais. Por conseguinte, para dar continuidade ao processo de ensino e de aprendizagem, precisaram ressignificar suas práticas educacionais, desenvolvendo novas ações, princípios e diretrizes no intuito de garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores, necessários à socialização dos indivíduos.

Segundo Nóvoa e Alvim (2020), o contexto pandêmico revelou a urgência e a possibilidade da transformação do modelo escolar, apontando para a construção de novos ambientes educacionais. Dessa forma, todas as atividades acadêmicas presenciais, desenvolvidas em todos os níveis, formas e modalidades, foram transferidas para os meios digitais, emergindo o chamado ensino remoto emergencial, que gerou inúmeros desafios ao desenvolvimento do processo pedagógico.

O ensino remoto emergencial, embora inesperado e desafiador, configurou-se como uma oportunidade ímpar de aprendizagem ao substituir, por hora, o tradicional modelo de ensino presencial (DIAS; PINTO, 2020). Como resultado imediato, a rápida substituição do modelo presencial pelo remoto trouxe a urgência de uma adaptação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

Nessa linha de pensamento, a educação remota é concebida como

[...] um princípio importante para manter o vínculo entre estudantes, professores e demais profissionais da educação. A resposta em contrário pode representar o afastamento por muitos meses de estudantes dos espaços escolares (físicos e virtuais), o que pode comprometer a qualidade da educação, possivelmente mais do que a implementação de iniciativas que mantenham tais vínculos, apesar das limitações que venham a conferir (ARRUDA, 2020, p. 266).

Face ao exposto, Lück (2009) considera que a gestão educacional é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizam e criam condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento e

autocontrole. Através dela, a instituição passa a ter identidade própria e a construir processos de efetivação na aprendizagem dos educandos.

Para a autora, a gestão educacional possui dimensões (pedagógica, administrativa, de cultura e clima escolar, de pessoas e de resultados) que precisam ser compreendidas em suas especificidades de integração. Assim, a gestão educacional

[...] constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários a efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Dessa forma, pode ser entendida como a atividade pela qual são mobilizados os meios e procedimentos para atingir os objetivos da instituição, envolvendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Compreender a gestão educacional diante dos novos desafios impostos pela pandemia é uma discussão indispensável para entendermos a atuação dos dirigentes educacionais, principalmente nas decisões pedagógicas dessas instituições.

De acordo com Lück (2009, p. 95), “a gestão pedagógica é, entre todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. Assim sendo, o dirigente pedagógico deve atuar na organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos estudantes e sua formação.

Isto posto, buscou-se no presente estudo do “Estado do Conhecimento” investigar as pesquisas já realizadas e que estão em consonância com o objeto que este trabalho apresenta, ou seja, a atuação dos dirigentes educacionais da EPT frente aos desafios impostos pela pandemia do novo coronavírus, visando o desenvolvimento do processo pedagógico. A finalidade do “Estado do Conhecimento” é levar o pesquisador a registrar, a partir de um rigoroso levantamento bibliográfico, como se encontra o tema e o objeto de sua investigação no estado atual da ciência.

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de construção do “Estado do Conhecimento”, através de uma revisão de literatura das pesquisas realizadas e publicadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Nosso propósito consiste no desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, na forma de uma revisão bibliográfica, buscando identificar o “Estado do Conhecimento”, pois entendemos que é uma metodologia mais restrita que aborda apenas um setor das publicações sobre um determinado tema, visto que

a multiplicidade de trabalhos nas diferentes áreas e nas ênfases diversas não colaboram para integrar as pesquisas e seus resultados, além de não explicar as contradições e incoerências encontradas (SOARES E MACIEL, 2000).

Para um levantamento teórico consistente é necessária a construção de um “Estado do Conhecimento” que, segundo Morosini e Fernandes (2014, p. 155), se constitui na “identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo”. Esse estudo tem como característica contribuir para a presença do novo<sup>1</sup>, seja ele teórico, metodológico e/ou empírico. De acordo com Lovitts (2007), o novo acresce qualidade à produção científica.

Desse modo, a fim de subsidiar o contexto teórico desta pesquisa, bem como levantar a relevância dela para a ciência no campo da educação e aplicabilidade para a sociedade, buscamos o levantamento das produções científicas já registradas, considerando o tema os desafios pedagógicos da gestão educacional em tempos de pandemia no contexto da EPT, visando conhecer o que se tem produzido de conhecimento sobre o referido assunto.

O Estado do Conhecimento possibilita conhecer o que está sendo pesquisado e as abordagens utilizadas por cada área ou temática. Ainda assim, pode ser uma estratégia para ampliar o escopo sobre determinado tema de estudo, sendo esta uma maneira de também encontrar perspectivas que ainda não foram abordadas, pontos de vista que ainda não foram pensados e que podem ser inovadores para a realização de uma nova pesquisa. Em síntese, o estado de conhecimento nos auxilia a compreendermos o campo de uma determinada área do conhecimento.

Para realização desta investigação e para melhor condução da descrição dos resultados, fizemos a classificação de pesquisa do “Estado do Conhecimento” a partir da definição das strings<sup>2</sup>, que são palavras-chave que formaram os descritores de busca, a escolha do recorte temporal das produções científicas e a realização das leituras dos resumos dos trabalhos selecionados para revisão.

Os critérios de inclusão e exclusão desta pesquisa nas bases de dados, tanto da BDTD quanto da CAPES, compreenderam somente publicações em português, com recorte temporal a partir de 2020, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou oficialmente a Covid-19 como uma pandemia (NAÇÕES UNIDAS, 2020), até os dias atuais, quando persiste o estado pandêmico, porém já com redução

---

<sup>1</sup> O novo pode advir de questões, tópicos ou áreas; da aplicação de ideias, métodos, approaches ou análises; ou do desenvolvimento ou aplicação de teorias, descrições teóricas ou approaches teóricos; ou invenção, desenvolvimento ou aplicação de métodos, ou approaches, técnicas computacionais ou tecnologias; ou da criação, descoberta ou utilização de dados, conjunto de dados, arquivos, informações, fontes ou recursos; ou da aplicação de ideias antigas, métodos, approaches ou análises a dados, materiais ou fontes; ou do desenvolvimento ou aplicação de análises, approaches analíticos, esquemas técnicos, modelos ou procedimentos estatísticos; da introdução de ideias, conexões, inferências, insights, interpretações, observações, perspectivas; ou da produção de conclusões, respostas, descobertas ou provas; ou da combinação ou síntese de coisas (experimentos, fatos, conhecimentos, modelo de pesquisa, problemas, fontes, tecnologias, construtos teóricos) de outros campos ou disciplinas (LOVITTS, 2007, p. 31).

<sup>2</sup> Uma *Search string* (*strings* de busca neste trabalho) é a combinação dos termos de interesse para a pesquisa, agrupados por temas e inter-relacionados utilizando operadores booleanos. As *strings* são inseridas nos mecanismos de pesquisa das bases de dados a fim de retornar resultados que respondam o objetivo da pesquisa.

significativa de contaminação, sobretudo de acometimento de casos graves do vírus. As buscas foram realizadas no mês de julho e agosto de 2022.

A revisão da literatura foi composta pelos descritores “gestão educacional”, “ensino remoto”, “pandemia”, “diretor escolar” e “desafios pedagógicos”, que são as palavras-chave utilizadas nesta pesquisa. Os descritores foram inseridos de maneira individual e posteriormente de forma combinada, com o auxílio dos operadores booleanos para pesquisas: “E”, “OU” em português. Na biblioteca da CAPES, os descritores foram inseridos entre aspas.

A pesquisa na BDTD, vinculada ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), foi realizada com o auxílio de filtros de dados presentes na plataforma, o que nos permitiu o refinamento dos dados. Inicialmente, utilizamos os descritores de forma individualizada com aplicação dos seguintes filtros: **Assunto:** Educação e Gestão Escolar; e, **Ano de Defesa:** 2020-2022.

Nesse formato de busca foram localizadas 49 (quarenta e nove) produções científicas conforme demonstrado no Quadro 1. Dessas, 39 (trinta e nove) dissertações e 10 (dez) teses. Posteriormente, realizamos a busca utilizando os descritores de forma combinada com o auxílio dos operadores booleanos para pesquisas: “E”, “OU”, e foi encontrado apenas 01 (um) resultado, que constituiu o *corpus* da análise.

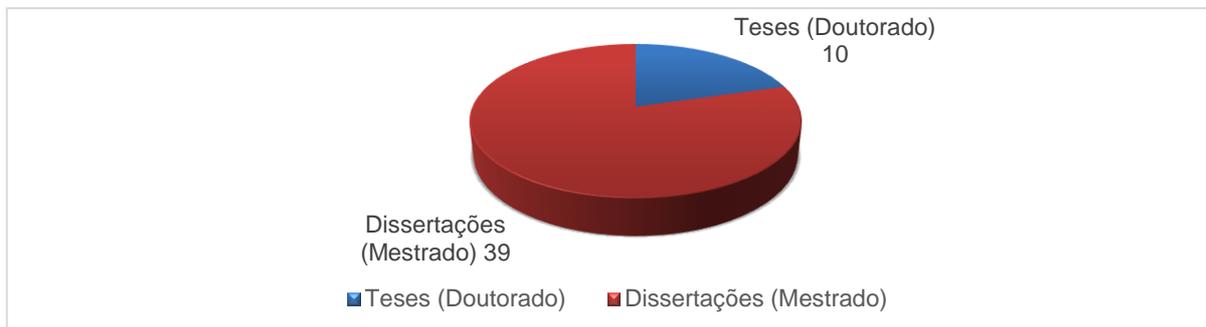
**Quadro 1:** Quantitativo de produções científicas localizadas na base de dados da BDTD por descritores de busca

Descritores pesquisa	de	Teses (Doutorado)	Dissertações (Mestrado)	Total de produções científicas
Gestão educacional		03	23	26
Ensino remoto		01	01	02
Pandemia		02	02	04
Diretor escolar		02	06	08
Desafios pedagógicos		02	07	09
Total.....		10	39	49

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos dados do Quadro 1, observa-se que a maioria das produções científicas localizadas na base de dados da BDTD originaram-se de programas de mestrado, enquanto as produções científicas em programas de doutorado foram mais restritas. Através dos dados apresentados no Gráfico 1, evidenciamos que existe um campo de estudo a ser explorado e que pode trazer contribuições à EPT.

**Gráfico 1:** Demonstrativo de produções científicas localizadas no banco de dados da BDTD



Fonte: Elaborado pela autora.

Na biblioteca da CAPES, refinamos os resultados de buscas aplicando os filtros **Tipo:** doutorado, mestrado e mestrado profissional; **Ano:** 2020 a 2022; **Grande Área Conhecimento:** ciências humanas, ciências sociais aplicadas e, multidisciplinar; **Área Conhecimento:** educação e ensino; **Área Avaliação:** educação e ensino; **Área Concentração:** educação profissional e tecnológica – EPT; e, **Nome do Programa:** educação profissional e tecnológica.

Nessa plataforma, ao utilizar os descritores de forma individualizada, foram localizadas 118 (cento e dezoito) produções científicas, conforme demonstrado no Quadro 2. Dessas, 117 (cento e dezessete) dissertações e 01 (uma) tese. Contudo, considerando a contemporaneidade do tema, ao utilizar os descritores de forma combinada não foi encontrado nenhum resultado de tese e/ou dissertação publicada no período de 2020 a 2022 na EPT.

**Quadro 2:** Quantitativo de teses e dissertações por descritores de pesquisa no banco de dados da CAPES

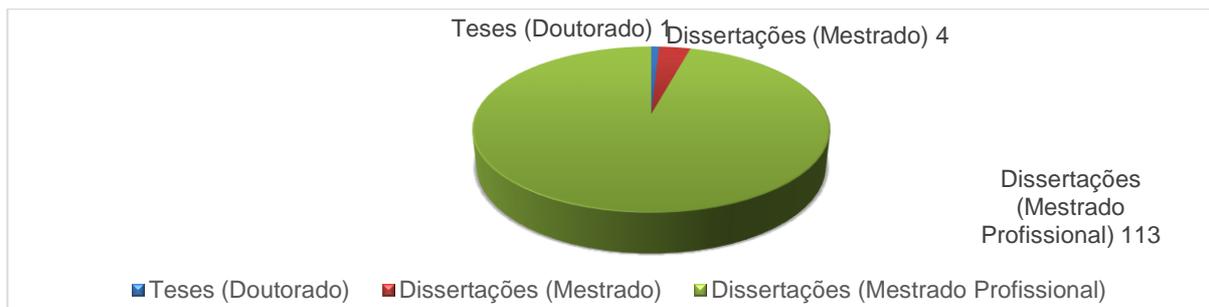
Descritores de pesquisa	Teses (Doutorado)	Dissertações (Mestrado)	Dissertações (Mestrado Profissional)	Total de produções científicas
Gestão educacional	00	00	94	94
Ensino remoto	00	00	07	07
Pandemia	00	00	11	11
Diretor escolar	00	04	01	05
Desafios pedagógicos	01	00	00	01
Total.....	01	04	113	118

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados do Gráfico 2 apontam que somente 01 das produções científicas localizadas na base de dados da CAPES é oriunda de programa de doutorado; 04, oriundas de programas de mestrado e 113 de programas de mestrado profissional. Com base nestes dados, constatou-se que a amplitude dos programas de mestrados profissionais decorre das exigências do mundo do trabalho e objetivam capacitar e qualificar profissionais para o enfrentamento de problemas relacionados ao seu ambiente de atuação profissional (MARQUEZAN; SAVEGNAGO, 2019).

Ainda considerando estes dados, parte-se do pressuposto que o campo de estudo dos mestrados profissionais, mais especificamente os mestrados profissionais em educação, constituem-se em uma política pública que visa contribuir para as práticas educativas. Assim, constata-se que os estudos nessa temática ainda são poucos, havendo necessidade de mais aprofundamento nas pesquisas para maior análise e entendimento dos desafios da gestão educacional durante a pandemia, principalmente no contexto da EPT.

**Gráfico 2:** Demonstrativo de produções científicas localizadas no banco de dados da CAPES



Fonte: Elaborado pela autora.

Entendemos que apenas uma produção científica na BDTD não é suficiente para constituir o *corpus* da análise. Partindo desse pressuposto, optamos por realizar uma nova pesquisa na biblioteca da CAPES utilizando os mesmos descritores de forma combinada, porém diminuindo o número de filtros.

A revisão da literatura, nesse formato de busca, foi composta pelos seguintes filtros: **Tipo:** doutorado, mestrado e mestrado profissional; **Ano:** 2020 a 2022; **Grande Área Conhecimento:** ciências sociais aplicadas, ciências humanas e, multidisciplinar; **Área Conhecimento:** educação e ensino. A partir desta busca também não foi encontrado nenhum resultado de tese e/ou dissertações publicadas no período de 2020 a 2022.

Sendo assim, decidimos selecionar as produções científicas constantes no Quadro 3, que emergiram da busca utilizando os descritores de forma individualizada. A seleção dessas produções científicas foi realizada em três etapas. A primeira etapa consistiu na leitura dos títulos, sendo eliminadas aquelas que não contemplassem a(s) palavra(s) “gestão educacional e/ou escolar”, “pandemia”, “ensino remoto” e “desafios e/ou desafios pedagógicos”.

Na segunda etapa, a fim de restringir a quantidade de produções científicas, realizou-se a leitura dos resumos, palavras-chave e objetivos das produções

selecionadas a partir da primeira etapa, sendo consideradas aquelas cujos objetivos se assemelhassem aos objetivos do presente estudo, qual seja, a atuação dos dirigentes educacionais da EPT frente aos desafios impostos pela pandemia do novo coronavírus visando o desenvolvimento do processo pedagógico.

A terceira etapa contemplou a leitura das introduções e metodologias a fim de ter certeza de que seriam selecionadas somente as produções científicas que estivessem intimamente ligadas à temática desta investigação. Após analisar as 118 produções científicas da biblioteca da CAPES, conforme já especificado, restaram selecionadas 09 publicações para o *corpus* da análise.

As produções científicas que foram excluídas do *corpus* da análise versavam sobre práticas educativas, mais especificamente sobre a precarização do trabalho docente em tempos de pandemia, a experiência do ensino remoto durante a pandemia como determinante da avaliação discente, ensino remoto de educação física, impactos da Covid-19 nos direitos educativos, experiências de estudantes com o ensino remoto no contexto da Covid-19, aulas remotas durante a pandemia: dificuldades e estratégias utilizadas por pais, entre outros, ou seja, nenhum resultado abordava questões relativas à gestão educacional em tempos de pandemia visando à condução dos processos pedagógicos no contexto da EPT.

Também foram excluídos do *corpus* da análise os estudos sem acesso disponível para visualização ou download do trabalho completo, além de estudos duplicados (derivados da mesma pesquisa ou resultantes em mais de uma fonte de busca).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 MAPEAMENTO DAS PRODUÇÕES ENCONTRADAS

Como demonstrado anteriormente, o *corpus* da análise foi constituído de 09 produções científicas que foram escolhidas por possuírem aderência ao tema da pesquisa e estão sistematizadas na Quadro 3, através do título da produção científica, autor, nível, ano, palavras-chave, metodologia e objetivos.

**Quadro 3:** Sistematização das produções selecionadas para o *corpus* da análise

Título	Autor	Nível	Ano	Palavras-Chave	Metodologia	Objetivo
1. - Diretores, Vice-diretores de Escola e o Ensino Remoto em Tempos de Isolamento Social: Conflitos, Tensões e Perspectivas	Daniel Buniotti	Mestrado	2021	- Direção escolar - Ensino remoto - Pandemia	- Pesquisa qualitativa - Revisão de literatura e análise documental - Coleta de dados através de aplicação de	- Conhecer os processos e procedimentos que foram adotados pelos diretores e vice diretores das escolas públicas de Ensino Médio, pertencentes ao NRE - Núcleo Regional de Educação de Paranavaí, frente, não apenas ao enfrentamento da

						questionários auto aplicados	pandemia na gestão escolar, mas, principalmente, quanto à adaptação aos novos modelos propostos pelos inúmeros decretos e instruções que iam sendo encaminhadas quase que diariamente para cumprimento.
2.	- Desafios da Gestão Escolar em Tempos Incertos: ressignificando processos	Aline Ribeiro Santos	Mestrado	2021	- Gestão escolar - Políticas Públicas Educacionais - Desafios Educacionais - Pandemia do COVID-19	- Pesquisa qualitativa - Abordagem exploratória e descritiva - Levantamento bibliográfico e documental. - Técnica de análise de conteúdo	- Compreender os principais desafios dos processos de gestão escolar na educação básica considerando as incertezas da contemporaneidade, em busca de suas ressignificações.
3.	- Concepções de Gestão Escolar Democrática: Um estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas da educação básica	Luciana Schunk	Mestrado	2021	- Gestão escolar democrática - Escola pública - Diretores de escola - Participação - Fenomenografia	- Pesquisa fenomenográfica - Entrevistas	- Analisar, à luz da fenomenografia, as diferentes concepções de gestão escolar democrática e suas implicações nas práticas de gestão dos diretores de escolas públicas.
4.	- Gestão Escolar nas Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: Desafios em tempos de pandemia Covid-19	Ana Beatriz Gorgen Poppe	Mestrado	2021	- Gestão Escolar - Educação Básica - Rede La Salle Brasil Chile - Pandemia Covid-19	- Estudo de caso - Análise documental e do questionário - Técnica de análise de conteúdo	- Refletir criticamente sobre impactos da pandemia na gestão escolar das Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La Salle Brasil-Chile, situadas no Rio Grande do Sul, tendo como referência o relato dos gestores destas escolas.
5.	- Desafios e Possibilidades no Ensino Remoto em Tempos de Pandemia: Um estudo de caso em uma escola municipal de educação infantil e	Luciane Dias Lopes Araujo	Mestrado	2021	- Ensino Remoto Emergencial - Prática docente - Tecnologias Digitais - Educação Sociocomunitária	- Pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso - Observação sistemática como a informal, entrevista, questionário e dados documentais	- Analisar quais são os desafios e possibilidades do ensino remoto para as professoras e equipe gestora de uma escola municipal de Votorantim.

	ensino fundamental de Votorantim – SP					- Técnica de Análise de Conteúdo	
6.	- O Diretor de Escola e a Gestão Escolar: Formação e prática em escolas municipais paulistanas	Sandy Katherin e Weiss de Almeida	Mestrado	2021	- Gestão escolar - Formação - Práticas de Gestão - Histórias de vida - Teoria Crítica	- Pesquisa qualitativa - Coleta de história de vida - Análise dos dados segundo Teoria Crítica da Escola de Frankfurt	- Compreender as competências, saberes, habilidades e atitudes necessárias às formações dos diretores de escola as quais impactam suas ações na gestão escolar.
7.	- Gestor Escolar em Tempos de Pandemia: Marcos legais, mudanças necessárias e rumos da escola	Mabel Apareci da Cymbaluk	Mestrado	2021	- Gestão escolar - Pandemia - Legislação - Educação a Distância - Ensino híbrido	- Pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental - Técnica de análise de Conteúdo	- Analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares, as adaptações necessárias e o rumo da escola, em tempo de pandemia, no Paraná, especificamente em Curitiba.
8.	- Experiência e Vivência Educacional no Contexto das Tecnologias: O Colégio dos Jesuítas durante a pandemia	Ângela Bigonha Boverêto Batista	Mestrado	2021	- Tecnologias digitais - Formação de professores - Pandemia - Ensino Remoto	- Pesquisa qualitativa. - Coleta dos dados questionário e grupo de discussão - Técnica de análise de conteúdo	- Analisar quais são as experiências, sistematizar as vivências e propor práticas formativas a partir dos desafios educacionais identificados pelos professores durante o período de pandemia, no que se refere à incorporação das tecnologias digitais em suas atividades pedagógicas, visando subsidiar o Colégio dos Jesuítas de Juiz de Fora – MG no (re)pensar ações formativas docentes que possam contribuir para uma aprendizagem mais significativa.
9.	- Os Desafios da Gestão Escolar na EMEIEF Santo Eduardo – Presidente Kennedy/ES: 2020/2021	Katia Corrêa Pacheco	Mestrado	2021	- Gestão Escolar - Desafios - Gestão Democrática	- Pesquisa qualitativa, bibliográfica e de cunho descritivo - Estudo de caso - Aplicação de questionário	- Analisar como a forma de gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, município de Presidente Kennedy/ES, possibilita a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021.

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora tenham sido localizados estudos no banco de dados da CAPES, principalmente ao utilizar de forma individualizada o descritor “gestão educacional”, constatamos que as produções científicas não contemplavam estudos realizados na EPT, tão pouco em instituições que pertencem à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).

Ressaltamos que, durante o período de 2020 a 2022, identificamos apenas uma única produção científica resultante da busca utilizando descritores de forma combinada. Diante dessa limitação, optamos por incorporar ao conjunto de análises estudos que abordavam temas sobre “Gestão Escolar Democrática”, “Gestão Escolar” e “Desafios da Gestão Escolar”.

Por meio dessa abordagem, buscamos reconhecer nessas produções científicas os desafios enfrentados pelos gestores escolares, uma temática amplamente estudada e fundamentada na literatura acadêmica. Destacamos que tais desafios têm uma natureza complexa e multifacetada, transcendentalmente associada não apenas a crises específicas, como a pandemia, mas igualmente a contextos cotidianos da gestão educacional.

Além disso, esses desafios não podem ser considerados meramente esporádicos, mas sim como uma parte inerente do processo de gestão educacional que tem a necessidade de uma abordagem proativa, resiliente e orientada para a solução de problemas.

Dessa forma, considerando a contemporaneidade do tema, entendemos que a temática se configura como um campo de pesquisa a ser explorado. Assim, ao analisar os estudos encontrados, concordamos com Oliveira; Vasques-Menezes (2018), ao perceber que existem lacunas a serem preenchidas com novas pesquisas, especialmente com temas contemporâneos.

Ao analisar preliminarmente as 09 produções selecionadas, observamos que estas se originaram exclusivamente de programas de mestrado, sendo 04 dissertações em educação, 01 dissertação em gestão e práticas profissionais, 01 dissertação em ensino, 01 dissertação em administração, 01 dissertação em gestão educacional e 01 dissertação em ciência, tecnologia e educação. Também foi possível observar que as produções selecionadas são oriundas das regiões sul e sudeste do país conforme demonstrado no Quadro 4.

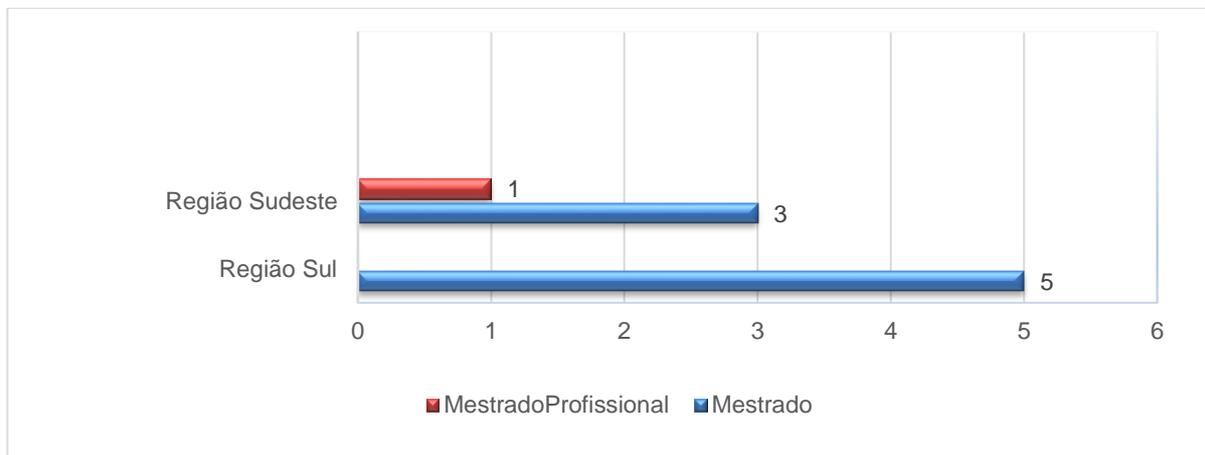
**Quadro 4:** Demonstrativo de produções científicas selecionadas por região brasileira

Região Brasileira	Número de Pesquisas	Mestrado	Mestrado Profissional
Região Sul	5	5	0
Região Sudeste	4	3	1

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do Quadro 4 evidenciou que, das 09 produções científicas selecionadas para o *corpus* da análise, 05 são provenientes de programas de mestrado na região sul do país e 04 são provenientes de programas de mestrado da região sudeste do país.

**Gráfico 3:** Produções científicas selecionadas por região brasileira/programa



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, constatamos que, das 09 produções científicas, 08 são provenientes de programas de mestrado e 01 proveniente de programas de mestrado profissional, conforme apresentado no Gráfico 3.

### 3.2 ANÁLISE DAS PRODUÇÕES SELECIONADAS

Descrever-se-á, a seguir, a análise das produções científicas selecionadas para melhor compreensão de seu conteúdo e de que forma colaboram para o embasamento deste estudo.

Iniciamos, com a análise da dissertação intitulada ***Diretores, Vice-Diretores de Escola e o Ensino Remoto em Tempos de Isolamento Social: conflitos, tensões e perspectivas***, de autoria de Daniel Buniotti (2021), apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ensino da Universidade Estadual do Paraná – Campus Paranavaí, como um dos requisitos para o título de Mestre em Ensino.

Essa pesquisa teve como objetivo conhecer os processos e procedimentos que foram adotados pelos diretores e vice-diretores das escolas públicas de ensino médio, pertencentes ao Núcleo Regional de Educação de Paranavaí - NRE, frente, não apenas ao enfrentamento da pandemia na gestão escolar, mas, principalmente, quanto à adaptação aos novos modelos propostos pelos inúmeros decretos e instruções que iam sendo encaminhadas quase que diariamente para cumprimento.

A metodologia utilizada nesta investigação é de objetivos exploratórios, abordagem qualitativa, através da revisão de literatura, da análise documental e na utilização de questionários auto aplicados e entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. O universo da pesquisa foi composto por homens e

mulheres que ocupavam exclusivamente os cargos de direção e vice-direção escolar, totalizando uma amostragem de 64 diretores e vice-diretores.

Os principais referenciais teóricos utilizados pelo autor estão pautados em Santos (2020), Saviani (2020), Paro (2020), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), entre outros.

Essa pesquisa evidenciou que o mecanismo implementado pelo governo, como solução para disseminar os conteúdos didáticos aos estudantes, por meio de recursos digitais de aprendizagem, inspiradas na modalidade educação a distância (EaD), ainda que com certa resistência de boa parte dos envolvidos, mostrou-se, com o passar do tempo, longe de ser o ideal, mas funcional.

O autor destacou que, na prática, o sistema EaD e a modalidade de ensino remoto se apresentaram muito distintos, com particularidades únicas e bem definidas. As estratégias de ensino remoto demandaram tecnologias, formas de acesso, acesso à *internet*, facilidade de manuseio de equipamentos eletrônicos, tanto do estudante quanto do professor, plataformas consistentes para transmissão das aulas, reorganização do corpo docente e estratégias da direção; no entanto, esses fatores demonstraram as limitações desse tipo de ensino.

Em suas análises, o autor conclui que diante do atual momento, soluções de ensino emergencial à distância podem contribuir e devem, sim, ser implementadas, mas é importante destacar o efeito limitativo e também excludente, tendo em vista os aspectos desiguais no país no que tange à distribuição de renda.

A dissertação intitulada ***Desafios da Gestão Escolar em Tempos Incertos: ressignificando processos***, de autoria de Aline Ribeiro Santos (2021), foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, *Campus* de Frederico Westphalen, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar quais os principais desafios da gestão escolar na educação básica, a fim de compreender os processos de gestão diante das incertezas da contemporaneidade.

A metodologia utilizada neste estudo é qualitativa, exploratória e descritiva, de cunho bibliográfico e documental. A análise dos dados foi realizada pelo método de análise de conteúdo, segundo Bardin. Foram analisados documentos de políticas públicas educacionais, com foco na gestão escolar, suas implicações, relações e desafios no momento histórico vivido, organizados e registrados em fichamentos.

O universo da pesquisa foi composto por professores e estudiosos que atuam em escolas e universidades e que acreditam na educação como forma de mudança social, de igualdade e oportunidade. Embora a autora tenha mencionado quem integrou a amostragem do seu estudo, não especificou a quantidade da amostragem.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Brooke e Rezende (2020), Demo (1997), Dourado (2007), Gramsci (1979), Santos (2011), Saviani (2016), Paro (2010), Lück (2000), entre outros.

No estudo em questão, constatou-se a presença marcante do modelo gerencialista na gestão para enfrentamento dos desafios presentes e as influências dos organismos multilaterais nas definições de políticas de educação brasileira, que

conduzem a educação e a gestão para atuação mercantilista e desconexa dos sentidos sociais. A autora evidenciou que hoje o maior desafio das políticas de expansão educacional não está em realizar matrículas, mas sim em conduzir o processo educativo.

Observou-se que os reflexos da situação da pandemia por Covid-19 demonstraram ressignificações da prática escolar em tal medida que ainda pouco se sabe sobre como serão seus desdobramentos.

A autora identificou, ainda, que os processos de gestão escolar no Brasil têm seus desafios de cunho político, administrativo, cultural e social, pedagógico, de formação de professores e equipe, de modelo de gestão e ferramentas, de perspectivas econômicas, de interferências internacionais, de formação e capacidade do gestor, das incertezas do ambiente e do que se pretende para a educação. No entanto, o caminho para atendimento desses desafios ainda está em construção.

Por fim, a autora constatou a importância dos princípios democráticos, participativos e de formação humana, assim como os aspectos da gestão administrativa, na perspectiva de desenvolvimento de processos dentro da escola, sendo estes imprescindíveis para que se atinja os fins democráticos e sociais da escola.

A dissertação ***Concepções de Gestão Escolar Democrática: um estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas da educação básica***, de autoria de Luciana Schunk (2021), foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Esse estudo teve como objetivo geral analisar, à luz da fenomenografia, as diferentes concepções de gestão escolar democrática e suas implicações nas práticas de gestão dos diretores de escolas públicas.

A pesquisa apresentou como metodologia uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, com método de investigação fenomenográfico e análise dos dados através da realização de entrevistas transcritas manualmente seguindo as etapas do processo de análise de dados sugerido por Sjöström e Dahlgren (2002), adaptado por Amaro e Brunstein (2020).

O *locus* da pesquisa compreendeu 67 escolas municipais de ensino fundamental do município da Serra/ES. Os participantes da pesquisa são os gestores ocupantes do cargo de direção e totalizaram uma amostragem de 21 diretores.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Abrucio (1997), Amaro *et al.* (2012), Araujo (2018), Baczinsk e Comar (2016), Carvalho (1979), Dourado (2007), Libâneo (2018), Paro (2010), Lück (2013), entre outros.

A autora, através desse estudo, apresentou três diferentes formas de experienciar a gestão escolar democrática: a primeira, como cumprimento de papéis; a segunda, como insumo para tomada de decisões e, a terceira, como atendimento das necessidades da comunidade. Essas concepções estão hierarquicamente organizadas no espaço de resultados, da mais simples a mais complexa.

Também analisou os impactos dessas concepções em três dimensões da gestão escolar: a gestão administrativa (recursos financeiros, físicos e humanos), a gestão pedagógica e a gestão da interação (relação com a comunidade escolar).

Uma das contribuições dessa pesquisa foi mostrar, a partir das três concepções identificadas, à semelhança dos estudos de Bonelli et al. (2019) sobre implementação de políticas públicas, que os burocratas de nível de rua implementam, transformam e adaptam o princípio legal da gestão escolar democrática. Outra contribuição foi relacionar as concepções de gestão escolar democrática às formas de participação apontadas por Lück (2013).

A segunda contribuição foi social, uma vez que apresentou para os órgãos públicos e gestores das escolas públicas de ensino fundamental um relatório técnico com a finalidade de oferecer *insights* aos programas de formação de gestores.

A terceira contribuição, apresentada pela autora, advém da utilização da metodologia fenomenografia como método de investigação, que permitiu entender melhor a gestão escolar democrática e algumas dimensões importantes do trabalho do gestor.

A dissertação intitulada ***Gestão Escolar nas Comunidades Educativas de Educação Básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia Covid-19***, de autoria de Ana Beatriz Gorgen Poppe (2021), foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade La Salle, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Essa pesquisa teve como objetivo geral refletir sobre os impactos da pandemia na gestão escolar das comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle Brasil-Chile, situadas no Rio Grande do Sul, tendo como referência o relato dos gestores dessas escolas.

A metodologia utilizada foi do tipo estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada por meio de análise documental e aplicação de questionários. Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin.

O universo da pesquisa foi composto por profissionais que atuam à frente da direção e vice-direção das comunidades educativas da Rede La Salle, situadas no Estado do Rio Grande do Sul. A amostragem foi composta de 25 diretores e vice-diretores que exercem a função em alguma das 14 comunidades educativas.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Cunha (1998), Freitas (2015), Hengemüle (2011), Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs (2014), La Salle (2012), Leal (2021), Libâneo (2004), Lück (2000), Medeiros (2006), Nóvoa (2000), Paro (2004), entre outros.

Os principais achados desse estudo foram a observação criteriosa dos dispositivos relativos à pandemia, pelos gestores, visando a garantia dos dias letivos e a qualidade educacional; o esforço dos gestores em desenvolver estratégias que viabilizassem, rapidamente, a disponibilização de atividades escolares e a mediação docente; a ressignificação pedagógica, tendo em vista a urgência de adaptação às demandas da adoção do ensino remoto; a importância das tecnologias digitais e das plataformas nos processos de ensino e aprendizagem; a necessidade de reestruturação do modelo de gestão administrativa e pedagógica e; a importância da formação continuada dos gestores em diferentes áreas da gestão.

A dissertação intitulada ***Desafios e Possibilidades no Ensino Remoto em Tempos de Pandemia: um estudo de caso em uma escola municipal de educação infantil e ensino fundamental de Votorantim-SP***, de autoria de Luciane Dias Lopes Araujo (2021), foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Centro Universitário Salesiano de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Tal pesquisa teve como objetivo a análise sobre os desafios e possibilidades do ensino remoto numa escola municipal de educação infantil e fundamental do município de Votorantim/SP.

A metodologia utilizada no estudo é qualitativa, do tipo estudo de caso. A coleta dos dados compreendeu a observação sistemática e informal, a entrevista estruturada, o questionário e dados documentais. A análise dos dados foi realizada pelo método de análise de conteúdo, proposta por Bardin.

Compuseram o universo da pesquisa 16 professoras e gestoras do ensino fundamental I, da rede municipal de ensino localizada na cidade de Votorantim/SP, interior do Estado de São Paulo.

A base teórica contou com autores como Alves (1998, 2020), Freire (2004), Gadotti (1992, 2012), Lück (2010), Maximino (2017), Mercado (1999), Oliveira, Ferraz e Oliveira (2020), Santos (2020), entre outros.

Nesse estudo, a autora constatou que os ambientes virtuais proporcionaram um novo desafio às professoras, que, mesmo diante de muitas dificuldades, como falta de internet de qualidade, ferramentas tecnológicas compatíveis com o acesso aos aplicativos e a incerteza de uma aprendizagem significativa para os alunos, utilizaram diversas estratégias remotamente para garantir um ensino de qualidade para todos em tempos de pandemia.

Percebeu-se a demanda de uma formação em serviço que contemplassem as necessidades das professoras para se aliarem às metodologias, dentro dos aplicativos de comunicação com os alunos, reconfigurando práticas do ensino presencial para o ensino remoto emergencial, mesmo que seja temporário e de forma alternativa. Ressaltou-se, assim, uma formação capaz de oferecer alternativas de práticas pedagógicas com todos os recursos digitais, reconfigurando o modo de aprender e ensinar.

Constatou-se que a pandemia reforçou a conscientização e o envolvimento familiar nas atividades escolares e, ao mesmo tempo, distanciou os que não têm acesso às tecnologias disponíveis para a aprendizagem no contexto pandêmico.

Observou-se que a maioria dos professores buscou aprimorar sua prática com novos conhecimentos, revendo as habilidades trabalhadas em sala de aula numa perspectiva transformadora dentro dos conteúdos disponibilizados e adaptados ao ensino presencial. Da mesma forma, as tecnologias digitais levaram as professoras e gestoras a refletirem criticamente sobre a importância do aprendizado de muitos recursos tecnológicos para propor atividades e se comunicar com os alunos e famílias, proporcionando uma troca de saberes compartilhados entre todos os atores sociais envolvidos na dinâmica da utilização das ferramentas disponíveis no contexto atual.

Por fim, esse estudo possibilitou observar que o ensino remoto demanda um repensar de diferentes práticas, no sentido da construção de novas formas de ensino,

pensando a escola em outros espaços e tempos e em outros formatos, que só se tornou possível por meio da mobilização de ideias e saberes a serem construídos entre todos os envolvidos nas questões educacionais.

A dissertação intitulada ***O Diretor de Escola e a Gestão Escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas***, de autoria de Sandy Katherine Weiss de Almeida (2021), foi apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Profissionais (PROGEPE), da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), para obtenção do título de Mestre em Educação.

Essa pesquisa teve como objetivo geral compreender a formação dos diretores das escolas pesquisadas, em especial, de que forma ocorre essa formação continuada para os gestores que atuam nas unidades escolares, quais são os embasamentos pertinentes escolhidos pela Secretaria Municipal de Ensino (SME) para colocar em pauta os temas das formações e como essas formações contribuem para atender às demandas e exigências dos diretores diariamente na escola.

A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, com coleta dos dados através das histórias de vidas dos gestores e da análise dos dados das formações em serviços oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação do Município de Santo Paulo, no período de 2010 a 2020. A análise dos dados foi realizada à luz da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, com atenção especial aos conceitos de Theodor Adorno (2008), Max Horkheimer (1985), Herbert Marcuse (1981) e Benjamin (1986), além de estudiosos contemporâneos.

O universo da pesquisa foi composto por diretores da rede municipal de ensino de São Paulo que estavam em exercício no cargo de diretor há menos de 5 anos. A autora não especificou a quantidade de participantes na amostragem.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Adorno (1996, 2008), Barroso (2001), Carneiro (2016), Jeffrey (2012), Lück (2000, 2009, 2010), Paro (2005, 2010), Piolli (2015), entre outros.

Constatou-se, nesse estudo, contradições entre as necessidades de uma gestão administrativa integrada ao cotidiano escolar e as formações ofertadas, perpetuando a cultura administrada, burocrática e procedimental. Como proposta de intervenção, foi sugerida a elaboração de um currículo formativo com a participação efetiva do diretor como articulador das práticas sociais em cada unidade.

A dissertação intitulada ***Gestão Escolar em Tempos de Pandemia: marcos legais, mudanças necessárias e rumos da escola***, de autoria de Mabel Aparecida Cymbaluk (2021), foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

O objetivo geral deste estudo foi analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares, as adaptações necessárias e o rumo da escola, em tempos de pandemia.

A metodologia utilizada é de abordagem qualitativa, de cunho bibliográfico e documental. A análise dos dados foi realizada pelo método de análise de conteúdo, proposto por Bardin.

O estudo está delimitado à gestão das escolas de educação básica no Estado do Paraná e não se aprofundou nas questões que envolvem a educação de jovens e

adultos, educação superior, cursos livres, idiomas ou de outra natureza. A autora não mencionou a quantidade da amostragem.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Ferreira (2006), Freire (1996), Gois (2020), Libâneo (2017), Saviani (2012), Veras e Raquilha (2019), Paro (2015), Lück (2010, 2011, 2014), Bacich, Neto e Trevisani (2015), Dias e Leite (2019), entre outros.

Na pesquisa, a autora concluiu que a pandemia de Covid-19 trouxe desafios e emergências ao cotidiano da gestão escolar. Ao olhar com cuidado para os marcos legais e as funções esperadas e desempenhadas por esse profissional no espaço/tempo da escola, percebeu-se alterações importantes nas rotinas e nos processos decisórios que exigiram dele novas habilidades.

Constatou-se que o gestor escolar esteve, e ainda está, diante de dilemas que transformaram algumas de suas funções e atribuições, que exigiram novos processos e novos planejamentos em um espaço de inovações pedagógicas e administrativas.

A dissertação intitulada ***Experiência e Vivência Educacional no Contexto das Tecnologias: o Colégio dos Jesuítas durante a pandemia***, de autoria de Ângela Bigonha Bovarêto Batista (2021), foi apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional.

Essa pesquisa objetivou analisar as experiências, sistematizar as vivências e propor práticas formativas a partir dos desafios educacionais identificados pelos professores durante o período de pandemia, no que se refere à incorporação das tecnologias digitais (TD) em suas atividades pedagógicas, visando subsidiar o Colégio dos Jesuítas no (re)pensar ações formativas docentes que pudessem contribuir para uma aprendizagem mais significativa.

A metodologia utilizada no estudo é qualitativa e a coleta dos dados foi realizada através de questionários, entrevistas, observações participantes e grupos de discussões. A análise dos dados foi realizada pelo método de análise de conteúdo, proposta por Bardin.

O universo da pesquisa foi composto por 18 professores do Colégio dos Jesuítas e buscou identificar sua visão sobre as possibilidades e desafios educacionais no uso das tecnologias digitais a partir das experiências vividas por eles durante o período do ensino remoto emergencial.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Allan (2021), Aragón (2021), Costa (2016), Freire (1975, 2011), Gatti (2018, 2020), Kirchner (2020), Libâneo (2007), Nóvoa (1997), entre outros.

A autora desse estudo evidenciou que as adversidades encontradas pelos docentes, no uso das tecnologias digitais, deram-se, sobretudo, ao curto espaço de tempo para se adaptarem às novas demandas da sociedade, em razão da pandemia de Covid-19, exigindo o domínio de competências digitais e a ressignificação das práticas pedagógicas.

Constatou-se que os educadores validaram tais ferramentas como recurso pedagógico e fizeram uso de diversas tecnologias digitais em seu contexto profissional como estratégias que ajudaram a motivar alunos e a dinamizar as aulas remotas,

sendo que a formação docente contínua e permanente constituiu-se como um elemento essencial na construção de uma cultura digital.

A autora propõe como contribuição uma proposta de intervenção a ser aplicada no Colégio dos Jesuítas, destinada à promoção da inovação tecnológica, considerando as dimensões técnicas e humanas.

A dissertação ***Os Desafios da Gestão Escolar na EMEIEF Santo Eduardo – Presidente Kennedy/ES: 2020/2021***, de Katia Corrêa Pacheco (2021), foi apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência, Tecnologia e Educação, da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência, Tecnologia e Educação.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar como a forma de gestão escolar da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Eduardo, município de Presidente Kennedy/ES, possibilita a equidade da comunidade escolar no período de 2020/2021.

A autora utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso exploratório e descritivo, tendo como instrumento de coleta de dados as observações e entrevistas. A análise dos dados foi realizada com base na literatura científica, segundo Yin. Foram analisados os dados obtidos das entrevistas, traçando o perfil do grupo pesquisado e destacando os principais aspectos de suas falas acerca do processo de gestão escolar, além do seu tempo de magistério, de trabalho na escola pesquisada e formação acadêmica.

O universo da pesquisa foi composto por 6 professores da educação infantil das séries iniciais dos dois turnos da EMEIEF Santo Eduardo e alguns pais de alunos. O estudo não quantifica o total da amostragem.

Os principais referenciais teóricos utilizados pela autora estão pautados em Freire (2000), Gadotti (1996, 2013), Hora (1994), Libâneo (2012, 2016, 2018), Nóvoa (2009), Paro (2011, 2012), Lück (2000, 2012), entre outros.

Nesse estudo, a autora constatou que os participantes afirmaram em suas respostas que o gestor tem papel fundamental na garantia e no sucesso da instituição de ensino, assegurando bom desempenho escolar e várias soluções junto com a equipe para auxiliar no processo de ensino-aprendizagem visando à qualidade do ensino.

Observou-se que os maiores desafios da gestão é manter os professores motivados e tornar a gestão o mais democrática possível. Isso demonstrou que os participantes têm conhecimento do papel do gestor no ambiente escolar e de sua participação na tomada de decisões.

Por meio das análises apresentadas, percebeu-se que os participantes validam o que é desenvolvido no ambiente escolar e o que está previsto no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. De acordo com eles, ao planejar estratégias e metodologias que serão utilizadas, é possível potencializar os resultados dos estudantes de maneira significativa, participativa e ativa.

Através da investigação em tela, foi possível constatar que os participantes consideram sua relação com o gestor escolar de maneira ótima e positiva, o que facilita o contato na tomada de decisões, pois, quando o gestor mantém um bom contato com sua equipe, ele consegue torná-la cada vez mais ativa nas tomadas de decisões. Os participantes lembraram, por outro lado, que, se não for bem gerida, a

gestão tende a acarretar problemas de hierarquia e na realização das funções, destacando-se assim como um ponto negativo da gestão educacional.

A partir dessa pesquisa de intervenção, objetivou-se possibilitar e complementar as ações dos gestores em todo âmbito escolar, através da proposta, à Secretaria Municipal de Educação, de um seminário voltado aos gestores escolares do Município de Presidente Kennedy/ES, sobre os desafios de administrar as tarefas organizacionais e pedagógicas no ambiente escolar.

Por fim, esse estudo apresentou, como produto educacional oriundo da pesquisa, o seminário de formação, que teve por intuito destacar como a gestão escolar e sua relação com o processo educacional precisam ser analisados e debatidos de forma investigativa e em comunhão com toda a comunidade escolar.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do mapeamento e análise das produções científicas analisadas, foi possível constatar que não existem estudos específicos que contemplam as questões relativas à gestão educacional em tempos de pandemia visando a condução dos processos pedagógicos no contexto da EPT, tão pouco estudos em instituições da RFEPCT.

No entanto, foi possível identificar, através da análise realizada nas dissertações, *corpus* deste estudo investigativo, que os impactos e desafios vivenciados no contexto da pandemia de Covid-19, atingiu todas as instituições de ensino, independente da esfera de governo e da forma, modalidade e nível de oferta dos cursos. Além disso, exigiu de todos os envolvidos com o processo educativo uma postura adaptativa e o ressignificar de saberes.

Identificou-se que todos os estudos demonstram a importância das TICs como ferramenta metodológica para viabilizar a comunicação, assim como o ensino remoto no contexto pandêmico. Contudo, alguns estudos analisados mencionam essa ferramenta metodológica como excludente e desigual, pois vivemos em país de muitas desigualdades sociais, no qual as classes financeiramente menos favorecidas tiveram dificuldades, tanto no acesso quanto na apropriação dos conhecimentos.

Através dos estudos analisados, constatou-se a necessidade de novas pesquisas dessa natureza, a fim de investigar o contexto da gestão educacional de forma mais abrangente, nos seus diferentes contextos e dimensões e em diferentes espaços de atuação, principalmente no contexto da EPT que é o objeto desta proposta investigativa.

Constatou-se que devido a contemporaneidade do tema, os estudos ainda não se consolidaram no campo de investigações das instituições de ensino e em Programas de Pós-Graduação (PPGs), pois apareceram no contexto investigativo, de forma isolada e nos diferentes espaços de produção científica.

Por fim, identificamos e reforçamos a importância de novos estudos nesta linha de investigação, pois entendemos que ainda é cedo para avaliar a totalidade dos impactos, desafios, retrocessos e progressos na educação em função das medidas adotadas neste período de pandemia de Covid-19, mas certamente, tem sido de muito

aprendizado para toda a comunidade escolar, no sentido de novas perspectivas educacionais em todos os níveis de ensino.

Em síntese, precisamos através da valorização das experiências desse momento histórico, lançar luz às competências e habilidades desenvolvidas em prol de uma educação transformadora, emancipatória, inclusiva e de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sandy Katherine Weiss de. **O Diretor de Escola e a Gestão Escolar: Formação e Prática em Escolas Municipais Paulistanas**. Orientação: Rosemary Roggero. 2021. 213 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11227161](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11227161). Acesso em: 10 ago. 2022.

ARAUJO, Luciane Dias Lopes. **Desafios e Possibilidades no Ensino Remoto em Tempos de Pandemia: um estudo de caso em uma escola municipal de educação infantil e ensino fundamental de Votorantim – SP**. Orientação: Francisco Evangelista. 2021. 157 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário Salesiano de São Paulo, São Paulo, SP, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11379831#](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11379831#). Acesso em: 20 jul. 2022.

ARRUDA, Eucídio Pimenta. **Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19**. Em Rede-Revista de Educação a Distância, v. 7, n. 1, p. 257-275, 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/621>. Acesso em: 25 set. 2022.

BATISTA, Ângela Bigonha Bovarêto. **Experiência e Vivência Educacional no Contexto das Tecnologias: o Colégio dos Jesuítas durante a pandemia**. Orientação: Maria Aparecida Marques da Rocha. 2021. 178 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=1105398](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1105398). Acesso em: 20 jul. 2022.

BUNIOTTI, Daniel. **Diretores, Vice-Diretores de Escola e o Ensino Remoto em Tempos de Isolamento Social: Conflitos, Tensões e Perspectivas**. Orientação: Paulo César Gomes. 2021. 164 f. Dissertação (Mestrado em Formação Docente Interdisciplinar) – Universidade Estadual do Paraná - Reitoria, Paranavaí, PR, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=10963055#](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10963055#). Acesso em 26 jul. 2022.

SCHUNK, Luciana. **Concepções de Gestão Escolar Democrática: um estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas.** Orientação: Rubens de Araújo Amaro. 2021. 163 f. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11114556#](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11114556#). Acesso em: 18 jul. 2022.

CYMBALUK, Mabel Aparecida. **Gestor Escolar em Tempos de Pandemia: marcos legais, mudanças necessárias e rumos da escola.** Orientação: Sirley Terezinha Filipak. 2021. 180 f. Dissertação (Mestrado em EDUCAÇÃO) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11054313](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11054313). Acesso em: 18 jul. 2022.

DIAS, Érika; PINTO, Fátima Cunha Ferreira. **A Educação e a Covid-19.** Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 28, p. 545-554, 2020.

LOVITTS, B. E. **Tornando o implícito explícito: criando expectativas de desempenho para a dissertação.** Virgínia: Stylus, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e Suas Competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUEZAN, Lorena Peterini; SAVEGNAGO, Cristiano Lanza. **O mestrado profissional no contexto da formação continuada e o impacto na atuação dos profissionais da educação.** Revista Internacional de Educação Superior, Campinas, SP, v. 6, p. e020011, 2019. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8654993>. Acesso em: 22 set. 2022.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. **Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções.** Educação por escrito, v. 5, n. 2, p. 154-164, 2014.

NAÇÕES UNIDAS. **Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia.** 2020. ONU News

Perspectiva Global Reportagens Humanas. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>. Acesso em: 19 set. 2022.

NÓVOA, António; ALVIM, Yara. **Nothing is new, but everything has changed: A viewpoint on the future school.** Prospects, v. 49, n. 1, p. 35-41, 2020.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar.** Caderno de Pesquisa. v. 48 n. 169. São Paulo jul./set. 2018. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341/pdf>. Acesso em: 09 set. 2022.

PACHECO, Katia Correa. **Os Desafios da Gestão Escolar na EMEIEF Santo Eduardo – Presidente Kennedy/ES: 2020/2021.** Orientação: Sônia Maria da Costa Barreto. 2021. 79 f. Dissertação (Mestrado Profissional em CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO) – Centro Universitário Vale do Cricaré, São Mateus, ES, 2021. Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11061500](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11061500). Acesso em: 03 ago. 2022.

POPPE, Ana Beatriz Gorgen. **Gestão escolar nas comunidades educativas de educação básica da Rede La Salle no Rio Grande do Sul: desafios em tempos de pandemia COVID-19**. Orientação: Dirléia Fanfa Sarmiento. 2021. 119 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade La Salle, Canoas, RS, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11690/2798>. Acesso em: 30 jul. 2022.

SANTOS, Aline Ribeiro. **Desafios da Gestão Escolar em Tempos Incertos: Resignificando Processos**. Orientação: Silvia Regina Canan. 2021. 117 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Frederico Westphalen, RS, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11071788](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11071788). Acesso em: 18. jul. 2022.

SOARES, Magda Becker; MACIEL, Francisca. Alfabetização – Brasil. Série Estado do Conhecimento. MEC/INEP/Comped. Brasília, 2000. Disponível em: <http://estadoconhecimento.inep.gov.br/ojs3/index.php/estadoconhecimento/issue/view/410/47>. Acesso em: 12 set. 2022.