



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Bento Gonçalves

A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DANDO VOZ AOS(ÀS) GESTORES(AS) DE ESCOLA PÚBLICA

Ana Caroline Pedretti¹

Alexsandra Joelma Dal Pizzol Coelho Zanin²

RESUMO

A sociedade vivencia um momento atípico em virtude da Covid-19, doença causada pelo Coronavírus que trouxe muitas incertezas e adaptações afetando diretamente o convívio social. O distanciamento social foi um dos principais aliados no combate deste vírus, entretanto, isso afetou as pessoas e espaços onde estas convivem, incluindo o ambiente escolar e seus(suas) profissionais, desencadeando experiências singulares, em específico aos(às) gestores(as) de escolas públicas, foco deste estudo. Dada essa realidade, o presente estudo objetiva analisar os desafios e possibilidades encontradas pelos(as) gestores(as) de escolas públicas em período pandêmico. A gestão escolar pública possui uma história carregada de debates e reflexões, mas que ainda precisa ampliar seu repertório de pesquisa durante o período pandêmico, portanto, a partir de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, tem-se a intenção de ampliar a visibilidade desta área, explorando seu contexto histórico e social por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental apoiada nas legislações e em teóricos como Andreotti, Lombardi e Minto (2012), Paro (2016) e outros. Além do aprofundamento teórico, um estudo de campo foi realizado através da aplicação de uma entrevista semiestruturada com gestores(as) de escolas públicas da educação básica da cidade de Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul, alcançando as esferas governamentais municipal, estadual e federal. Concluindo-se que o(a) gestor(a) de escola pública perpassou momentos de insegurança e incerteza enfrentando desafios e dificuldades ao gerenciar a escola onde atua, tais como: manter o vínculo com a comunidade escolar, utilizar tecnologias digitais e outros. Todavia, a questão mais salientada durante o diálogo com estes indivíduos foi o desgaste emocional e psicológico vivenciados. Por fim, aponta-se que visibilizar e dar voz a estes sujeitos é reconhecê-los como importantes na construção de um ambiente escolar.

Palavras-chaves: Gestão Educacional. Escola Pública. Pandemia da Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

Ao dialogar sobre a Educação entra-se em um espaço amplo que se constitui diariamente nas relações humanas. Destas relações se dão experiências que, para

1 Acadêmica do Curso de Licenciatura em Pedagogia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Bento Gonçalves. Contato: anac.pedretti@gmail.com.

2 Orientadora. Professora Doutora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Bento Gonçalves. E-mail: alexsandra.zanin@bento.ifrs.edu.br.

cada indivíduo na sua singularidade, tornam-se significativas e transformam as aprendizagens que este carregará por sua vida. É no diálogo, no contato, no olhar que as relações humanas vão se desencadeando e, simultâneo a isso, construções não só individuais ocorrem, mas também coletivas.

Compreende-se que é no convívio que ocorrem as transformações sociais e o processo de ensino e aprendizagem. Entretanto, a história da humanidade conta com diversos acontecimentos que modificaram de diferentes maneiras o jeito como o ser humano enfrenta momentos de adversidades. Um desses fatos se apresenta na atualidade a partir da reorganização que a escola teve que realizar devido à pandemia do Coronavírus.

O Sars-cov-2, nome dado ao vírus da família do Coronavírus, contaminou em dezembro de dois mil e dezenove diversas pessoas na China e, em março de dois mil e vinte chegou ao Brasil afetando a vida da sociedade. Dados do Ministério da Saúde (SVS/MS, 2021) apontam que em dezembro de dois mil e vinte um mais de vinte milhões de pessoas foram afetadas pelo Coronavírus lidando com sequelas físicas, emocionais, psicológicas, econômicas e, muitas vezes, com o luto.

O uso de máscara e a higienização correta das mãos foram necessárias para auxiliar na contenção da propagação do vírus. O isolamento social, outro aliado para conter o avanço do número de casos de infecções, afetou de alguma maneira a vida de todos os seres humanos. Muitas realidades foram evidenciadas e a sociedade passou a lidar com questões singulares de cada cidadão(ã). O medo e a angústia de conviver com um vírus pouco conhecido influenciou a vida da população mundial.

Inventar-se foi necessário. Os lares foram lugares de trabalho para diversas pessoas, mas em especial aqueles(as) que estão na educação. Professores(as) precisaram adaptar os espaços que utilizavam para estudo, planejamento e modificar seus planos de aula com a realidade atual de cada aluno(a). Foram momentos desafiantes para toda comunidade escolar e a vulnerabilidade de muitos(as) estudantes, maior parte advindos(as) da escola pública, foi visibilizada. Em específico, as gestões escolares também adaptaram suas vivências para realizar seu trabalho. Gestores(as) atuantes construíram uma nova maneira de encarar o momento atípico vivenciado, observando a realidade de sua instituição de ensino.

A gestão escolar e suas vivências durante período pandêmico ainda carece de estudos que busquem compreender como foi a rotina e as experiências dos

sujeitos atuantes na área. A partir desta realidade e necessidade a seguinte pesquisa objetiva analisar os desafios e possibilidades encontradas pelos(as) gestores(as) de escolas públicas em período pandêmico.

Foi através de estudos realizados no componente curricular de Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar II do Curso de Licenciatura em Pedagogia que diversos questionamentos surgiram acerca do tema e de como os(as) gestores(as) vivenciaram este momento atípico nas instituições de ensino. Assim, nasceu o interesse de uma investigação maior que pudesse compreender melhor o assunto resultando no seguinte Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). O texto que se segue apresenta um debate teórico sobre a temática da gestão escolar e um estudo de campo originado a partir do diálogo estabelecido com os sujeitos atuantes na área.

2 CONCEPÇÕES E CONTEXTOS HISTÓRICOS QUE ENVOLVEM A GESTÃO ESCOLAR

A área educacional e os(as) profissionais que atuam nela convivem com uma luta por direitos ao longo de sua história e, em período pandêmico enfrentaram muitas adversidades. Conhecer a historicidade e os contextos sociais vivenciados pelas escolas públicas é compreender os cotidianos que enfrentamos na atualidade.

No contexto brasileiro diversas mudanças ao longo de sua história ocorreram. Em especial sobre a gestão escolar, sua história se dá a partir dos contextos históricos e sociais vivenciados pela singularidade de cada escola pública. Portanto, o contexto se entrelaça com diversos elementos para a constituição da gestão escolar que é vivenciada atualmente. Como afirma Lombardi (2012, p. 23):

Não se trata, portanto, de definir a administração abstraída de seus determinantes sociais, mas de compreender que esta só surgiu historicamente determinada pelas relações econômicas, políticas, e sociais, que se verificam sob o modo de produção capitalista.

As formas de trabalho vivenciadas ao longo da história da sociedade foram influentes para a caracterização da escola e da gestão escolar atuais. De princípio, o nome e as funções dadas a estes sujeitos eram a de administradores(as), com as ações totalmente voltadas à produção e a reprodução dos avanços do mundo capitalista. Escola e trabalho possuem uma relação forte, refletindo muito na constituição histórica da gestão escolar, conforme aponta Lombardi (2012, p. 23-24):

Tal como a conhecemos, a moderna administração somente surgiu nas últimas décadas do século XIX, com o objetivo de instituir estratégias organizacionais arquitetadas para disciplinar o trabalho e dele extrair maior produtividade. Essa administração, fundada numa lógica de racionalização do trabalho, no aumento da produtividade e na ampliação da lucratividade, foi originada para coordenar os trabalhos dos operários nas fábricas e, por analogia ao trabalho fabril, para controlar as pessoas ou órgãos nas mais diversas atividades sociais e políticas.

O mercado de trabalho influenciou as atividades que se dão dentro do ambiente escolar assim como as funções dos(as) profissionais que atuam nele. Os métodos utilizados dentro das empresas passaram a fazer parte em diversos outros ambientes e as instituições de ensino também foram colocadas dentro deste modelo social capitalista sendo a divisão do trabalho uma das principais premissas utilizadas (*ibid*, 2012, p.24-25). Com essa utilização de modelos empresariais, as instituições escolares passaram a modificar os processos que ocorriam dentro dela como anuncia Lombardi (2012, p.26):

A escola portanto, reproduzia, as formas de organização da sociedade, em que estava inserida e, apesar dos discursos abstratos e generalistas de que ela se voltava para o atendimento de toda a sociedade, ela de fato reproduzia a estrutura de classes da sociedade em questão.

Os estudos sobre o tema apresentam que duas linhas de pensamento caracterizaram a história da gestão escolar: a Teoria Clássica e a Crítica. Cada uma com suas características próprias e presentes até hoje. A primeira apresenta uma forma reprodutivista do ensino sendo o(a) gestor(a) o(a) detentor(a) do poder nas tomadas de decisões referentes à gestão da escola. Nesta perspectiva as ações destes indivíduos são voltadas com maior atenção para a parte administrativa da escola (LEÃO, 1953, p. 107-109 *apud* SOUZA, 2016, p.2-3). Já a Teoria Crítica, defendida neste estudo apresenta o oposto. Ela traz uma crítica à Teoria Clássica, colocando o(a) gestor(a) como ser ativo que atua na intenção de uma educação libertadora e que auxilia na formação de cidadãos(ãs) críticos(as) apoiando a participação da comunidade escolar nas decisões necessárias para o andamento do cotidiano escolar (PARO, 1988, p. 13 *apud* SOUZA, 2016, p.11).

Com a escola tendo um papel maior no desenvolvimento do mercado de trabalho viu-se a necessidade de buscar um(a) administrador(a) para o ambiente escolar. O(A) professor(a) já não bastava sozinho(a) para o este ambiente e um(a) administrador(a) se fazia necessário(a) como cita Marx (1989, p. 379-80 *apud* LOMBARDI, 2012, p.25) “Um violinista isolado comanda a si mesmo, uma orquestra

exige um maestro”. Neste sentido, era necessário que alguém pudesse administrar toda a demanda educacional que se colocava nas instituições, alguém que pudesse organizar a vida escolar já que o número de alunos(as) aumentava consideravelmente ao longo dos anos.

Com o passar das décadas, no mercado de trabalho a mão de obra passou a ser substituída com uma força cada vez maior pelo uso de máquinas e, com as novas mudanças, como cita Minto (2012, p.175) “foi-se constituindo uma forma de acumulação de capital menos dependente da força de trabalho diretamente empregada na produção”. Assim, os indivíduos já não eram mais parte essencial do mercado de trabalho.

Com o fim da Ditadura Militar na década de 80, muitos movimentos sociais retomaram sua participação e a luta por um Estado democrático. Inclusive no contexto educacional reforçou-se a importância da gestão democrática dentro das escolas públicas (MINTO 2012, p.179). Após anos de lutas, a gestão democrática passou a ser parte da principal legislação do país³: A Constituição Federal de 1988, dando a devida visibilidade para este elemento.

Referente à essa conquista, Minto (2012, p.182) aponta que:

O inédito princípio da gestão democrática do ensino foi uma importante conquista da Constituição de 1988, ainda que seja difícil avaliar o quanto ele representou na prática da gestão escolar por todo o país. [...] Vale lembrar que, a partir deste momento, a legislação passou a adotar uma nova terminologia para se referir à organização da escola, substituindo o termo *administração* por *gestão*.

A elaboração da Constituição Federal de 1988 trouxe outro olhar para a sociedade brasileira. Na Educação, além do princípio de gestão democrática, o termo *gestor* foi adotado para se referir ao(a) diretor(a) de escola, entretanto, as funções que este carrega também foram modificadas. Como apresenta o autor (*ibid*, 2012, p. 183), “de modo que o “gestor” passa a ser encarregado apenas da execução de determinações hierarquicamente superiores”. Este sujeito passa a lidar com a produtividade que o neoliberalismo recém inserido na sociedade cobrava da escola sendo retirada uma grande parte de sua autonomia perante a singularidade de sua instituição de ensino.

O cenário econômico vivenciado no início dos anos de 1990, fez com que os

³ Garantida na Constituição Federal de 1988 no Art. 206º que define que: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

gastos sociais fossem reduzidos, tendo uma redução significativa na área da Educação e o debate sobre a formação do ser gestor aumentou à medida que os recursos eram reduzidos progressivamente e exigia-se desse sujeito “competências gerenciais” a fim de lidar com gastos de maneira racional e econômica. Evidenciou-se que:

O conjunto das reformas implantadas no Brasil a partir da década de 1990 obteve o necessário respaldo ideológico e político no chamado neoliberalismo. Seus impactos no campo educacional foram particularmente negativos (MINTO, 2012, p. 186).

Daí em diante com a implementação gradual do neoliberalismo, a lógica do individualismo se fez cada vez mais presente dentro dos ambientes escolares, sendo as competências individuais de cada um(a) culpabilizadas pelo êxito ou fracasso (*ibid*, 2012, p.191). O conjunto de elementos que se seguiu culminou na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/1996, que, em seu texto traz pouca especificidade ao falar sobre a gestão democrática:

Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 [...] Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A lei coloca em seu texto elementos importantes para caracterizar a educação brasileira, entretanto não traz instruções mais desenvolvidas de como realmente colocar em prática a legislação, se tornando pouco eficiente. Anos mais tarde o Plano Nacional de Educação – PNE 13.005/2014 – trouxe como uma de suas metas:

META 19 - Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Se tornando, também, ineficiente visto que não há apontamentos ou avaliações que observem o desenvolvimento da meta (PNE EM MOVIMENTO, 2018), Paro (2017, p. 13) chama a atenção de que ao dialogar sobre a gestão democrática é importante retomar os diferentes desafios que concernem a ela:

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Sendo assim, apesar dos desafios impostos há uma motivação e um querer de transformar realmente a escola pública em um espaço onde a democracia e a participação da comunidade escolar façam parte das ações realizadas ali. Viabilizando desta forma uma gestão escolar caracterizada pela efetiva contribuição da sociedade na tomada de decisões que até então, são delegadas aos(as) gestores(as).

Referente à gestão escolar, Oliveira, Libâneo e Toschi (2017, p. 444-449) apresentam que há quatro concepções de organização que a define: a Técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático participativa, cada qual com suas características específicas.

A concepção técnico-científica apresenta uma visão mais hierarquizada das funções existentes na escola, onde o(a) gestor(a) possui o poder central na tomada de decisões relativas à instituição. Quando se trata da concepção autogestionária, a ênfase se sobressai às tomadas de decisões feitas coletivamente a partir de reuniões com a comunidade escolar não existindo um cargo que possua o poder central. A concepção interpretativa vê nas interações sociais a maneira de gerir a instituição sendo que a organização valoriza o subjetivo. E por fim, a concepção democrático-participativa defendida nesta pesquisa, que visa a participação da comunidade escolar nas vivências da escola, dando ênfase não somente ao caráter formal e burocrático, mas às relações que ocorrem no ambiente, viabilizando o diálogo entre todos os sujeitos da instituição (OLIVEIRA; LIBÂNEO; TOSCHI, 2017).

Tendo em vista estes principais elementos que envolvem uma escola democrática e participativa, considera-se de extrema importância compreender como eles se deram em momento pandêmico, período em que as instituições escolares tiveram de lidar com o distanciamento social e com o afastamento de sua comunidade escolar. Araújo; Meneses e Vasconcelos (2021, p. 6) evidenciam elementos importantes para o(a) gestor(a) assegurar durante o momento

pandêmico:

Portanto, a relevância de uma gestão democrática, participativa e colaborativa torna-se ainda mais necessária no momento de pandemia, considerando a escola como um centro de direitos e deveres, é crucial o contínuo funcionamento escolar. Contudo, o gestor precisa criar estratégias capazes de oferecer suporte aos alunos, responsáveis, professores e funcionários, sem prejudicar o processo educativo e sem riscos à saúde destes sujeitos.

Assim, gestores(as) passaram a lidar além dos desafios colocados no período anterior à chegada do Coronavírus, com as dificuldades de inovar-se para que sua comunidade se mantivesse com um vínculo escolar. Fazendo com que o isolamento do momento fosse minimamente proveitoso para todos(as), auxiliando os(as) profissionais da instituição e sua comunidade externa a vivenciar o momento sem esquecer-se dos princípios que a instituição na sua singularidade possui (PERES, 2020, p. 24).

Na atual conjuntura, mais do que nunca foi necessário ao(à) gestor(a), como aponta Peres (2020, p. 29), assumir uma nova postura enquanto profissional da área:

A gestão escolar deverá assumir uma proposta mais participativa e menos centralizadora, de maior proximidade com a comunidade escolar, pautada em princípios e valores éticos. Muito ligada aos protocolos de saúde, com especial preocupação em relação a saúde dos estudantes e funcionários da escola.

Neste cenário, o(a) gestor(a) passou a possuir novas preocupações e uma das mais desafiantes foi lidar com o retorno presencial dos(as) alunos(as) e funcionários(as) em um momento em que ainda há a contaminação do vírus (PERES, 2020, p. 25). Coube em muitos momentos ao(a) gestor(a) refletir sobre o novo cotidiano escolar de maneira que todos(as) retornassem com segurança ao ambiente escolar diminuindo assim o distanciamento que se deu durante período pandêmico.

Para compreender mais essa realidade considera-se importante ouvir os(as) gestores(as) envolvidas nesse processo, questão que se apresentará na sequência deste trabalho ao dar voz a esses sujeitos.

3 OS CAMINHOS PERCORRIDOS PELA PESQUISA

É notório a existência de estudos relacionados ao campo da gestão escolar,

entretanto há muitas inquietações que ainda precisam ser aprofundadas sobre este e as vivências dos(as) gestores(as) durante o período pandêmico, visto que o momento se caracteriza como atípico nas vivências sociais. Analisar o cotidiano destes sujeitos durante este período, além de ampliar as pesquisas relacionadas à área, propicia também um olhar atencioso para estes que possuem uma grande importância no desenvolvimento do cotidiano das instituições de ensino.

Para tanto, a pesquisa qualitativa de natureza exploratória foi utilizada no percurso deste estudo. Exploratória no sentido de aprofundar e buscar novas descobertas acerca do momento pandêmico, dessa forma, permitindo a ampliação das pesquisas que se relacionam a Covid-19 e a gestão escolar. Sobre as pesquisas exploratórias Gil (1946, p. 41) afirma que:

Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Esta flexibilidade, característica de pesquisas exploratórias, permite à pesquisadora olhar para os dados analisados minuciosamente e, de maneira singular, observar atenciosamente o universo e os sujeitos do estudo. Quando se fala da pesquisa qualitativa, muito utilizada em pesquisas de cunho exploratório, significa que, de forma crítica e observadora, todo material utilizado foi analisado, observando com singularidade cada aspecto apresentado, como aponta Minayo (2001, p.22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa bibliográfica e documental são geralmente particularidades da pesquisa exploratória (GIL, 1946, p. 41) e agregam neste estudo a exploração do campo da gestão educacional. No campo bibliográfico, teóricos(as) como Andreotti, Lombardi e Minto (2012) e Paro (2016) foram alguns estudiosos(as) da área que nortearam os estudos da pesquisa.

Especificamente à pesquisa bibliográfica, suas atribuições permitem como cita Gil (1946, p. 45) “[...]ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Assim, ocorre

a ampliação da investigação a partir da escrita de diferentes materiais com espaços e sujeitos diversificados, expandindo o olhar para outras realidades.

Ao dialogar com a pesquisa documental, busca-se (re)conhecer o apoio legislativo dado à gestão escolar. Observando a constituição histórico e social dos mesmos, Gil (1946, p. 46) cita uma vantagem desta pesquisa afirmando “como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”. Percebe-se assim, a importância da história na constituição da realidade atual.

Além do estudo bibliográfico, realizou-se uma pesquisa de campo a qual se deu no universo da Educação Básica - Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio - visando contemplar os sujeitos gestores que vivenciaram o cotidiano da gestão escolar nestas três dimensões singulares em tempos de pandemia, sendo o enfoque principal do trabalho a escola pública. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/1996, prevê em seu texto a organização da Educação Básica em cada esfera governamental - municipal, estadual e federal - assim, os sujeitos da pesquisa foram gestores(as) que atuam nestas três esferas da Educação Básica de ensino no município de Bento Gonçalves/RS.

Para se aproximar destes sujeitos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um(a) gestor(a) de cada esfera governamental e de uma respectiva etapa da educação⁴. Na esfera municipal a entrevista foi realizada com um(a) gestor(a) da educação infantil. No nível estadual teve um(a) gestor(a) do ensino fundamental e, finalizando com a entrevista, um(a) gestor(a) do ensino médio abrangendo a esfera federal através dos Institutos Federais.

Inicialmente, como critério de escolha do universo da pesquisa, realizou-se um levantamento de dados para identificar qual a escola de cada esfera governamental na cidade de Bento Gonçalves era a mais antiga para assim compreender o contexto histórico da escola e de seus(suas) gestores(as). Para isso, foi necessário entrar em contato com cada instituição de ensino para saber o ano de sua fundação e, após a finalização desta etapa, contactou-se as escolas identificadas para convidar os(as) gestores(as) destas instituições, sujeitos da pesquisa, para que participassem da mesma. A fim de manter a proteção e integridade dos indivíduos

⁴ Ao referir-se aos(às) gestores(as), a fim de preservar suas identidades, o(a) gestor(a) da esfera municipal será denominado(a) por Gestora Municipal. O(A) gestor(a) que atende a esfera estadual será nomeado(a) por Gestora Estadual e, por fim, o gestor(a) que atua na esfera federal atenderá pelo nome de Gestor Federal.

pesquisados e da pesquisadora, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado e assinado por ambas as partes.

Findado o período de levantamento de dados, iniciou-se o momento das entrevistas semiestruturadas. Um roteiro de entrevista foi elaborado como base para o diálogo com os(as) gestores(as) participantes da pesquisa. Posterior a isso, deu-se a análise de maneira qualitativa dos dados coletados. A categorização destes foi necessária para refletir sobre os objetivos esperados neste estudo. Segundo Moraes e Galiazzi (2006, p.45) “é a partir delas que se produzirão as descrições e interpretações que comporão o exercício de expressar as novas compreensões[...]”. Através de uma abordagem qualitativa, se deu a análise de todos os elementos abordados no texto e com o auxílio da categoria *emergentes* utilizada na pesquisa, ocorreu o agrupamento dos dados observando suas singularidades, semelhanças e diferenças, sendo as categorias elencadas: Os sujeitos da pesquisa: sua historicidade e singularidades; O campo de atuação; Caminhos trilhados em meio pandêmico; e O vínculo e o contato: novas perspectivas e entendimentos.

4 DIÁLOGOS ESTABELECIDOS COM OS(AS) GESTORES(AS)

4.1 Os sujeitos da pesquisa: sua historicidade e singularidades

Conhecer os(as) gestores(as) e suas singularidades é uma forma de (re)conhecer o(a) profissional que atua nesta área. Sua historicidade e sua formação desde a Educação Básica contribuíram para o(a) formar como o(a) cidadão(ã) que é hoje e as vivências que aconteceram ao longo de sua vida também geraram aprendizados.

Ao falar de sua história e rememorar as experiências que vivenciou, a Gestora Municipal evidenciou em sua fala⁵ como emocionalmente, recordar possibilita reflexões: “Eu até me emociono porque, nossa, é uma história tão longa e a gente não costuma pensar sobre ela”. Retomar as vivências dá a possibilidade dos sujeitos ressignificarem suas vivências e refletir sobre elas. A Gestora Estadual aponta como se sentiu ao ser convidada para a gestão da escola onde um dia foi estudante: “Fiquei feliz, porque eu estudei nessa escola [...] e eu conheço vários diretores

⁵ Visando respeitar a manifestação oral dos(as) participantes, não houve edição e correção das respostas dadas, sendo possível a existência de erros de ortografia, concordância e mesmo semântica nos depoimentos, quando comparados com a norma culta do vernáculo.

dessa escola, inclusive uma tia que foi diretora”. Mostrando como os laços que são construídos fazem com que os espaços escolares tenham uma maior significação para cada sujeito.

Ser/Estar como gestor(a) significa possuir uma vasta experiência na área educacional para atuar no cargo. A historicidade da gestão escolar aponta diversas formas de ingresso destes sujeitos no cargo de gestor(a) de uma instituição de ensino. Ao dialogar sobre o processo de ingresso dos(as) gestores(as) em seus cargos percebe-se através da fala da Gestora Municipal, que a indicação ainda é um dos métodos presentes para a posse do cargo nesta esfera: “A minha entrada foi em dois mil e dezenove por indicação da secretaria”. A existência do ingresso destes(as) profissionais por meio de indicação evidencia a dificuldade da gestão democrática ser efetivada.

Ao falar da instituição que atua, o Gestor Federal apresenta a história e os diversos cursos oferecidos por ela. Percebeu-se em sua fala seu carinho pela instituição e das ações que ocorrem ali:

Gestor Federal - Eu me sinto bem orgulhoso de poder estar à frente da instituição, embora tenha todos os desafios, seja desgastante [...] assumi uma missão tão nobre e importante.

O gestor demonstrou em diversos momentos de sua fala que estar à frente deste cargo requer muito mais do que o caráter gestacional, mas um olhar empático, de envolvimento e de amorosidade com a profissão e as pessoas com quem convive neste meio. Percebeu-se através da análise de sua fala, que gerir demanda enxergar o(a) outro(a) com toda a bagagem que este(a) carrega em sua vida pessoal e profissional.

O papel do ser gestor é visto pela Gestora Municipal: “como se fosse o pai de todos”. Observa-se através desta fala que ainda se tem uma visão da Teoria Clássica introduzida na sociedade e representada pela concepção técnico-científica, sendo o(a) gestor(a) visto como a autoridade máxima presente no ambiente escolar.

Embora se sintam orgulhosos e importantes, pode-se observar também que a desvalorização que se segue com o(a) profissional é grande. A Gestora Estadual aponta algumas situações que vivencia em sua gestão:

Gestora Estadual - É muito compromisso, pouco remunerado. No estado, a área da educação toda é pouco remunerada e, é bastante compromisso né. Tu tem que estar bem comprometido com as coisas.

A desvalorização que se apresenta por toda a área da Educação reflete não somente sobre os resultados desta, mas também sobre a motivação dos sujeitos que atuam na área. É importante salientar que a gestora relatou que a cobrança hierárquica que se dá para com os(as) gestores(as) reflete na desistência de muitos(as) para atuar no cargo.

4.2 O campo de atuação

Ser/Estar atuando na Gestão de uma escola pública demanda conhecimento sobre o que ocorre na instituição. Para tanto, é de extrema importância que o(a) gestor(a) demonstre uma escuta ativa ao dialogar com a comunidade escolar, utilizando o bom senso e a empatia para compreender o cotidiano dos sujeitos que ali se encontram.

Gerir uma instituição de ensino pública requer conhecimentos que são pertinentes a uma legislação específica e saber lidar com os recursos encaminhados pela esfera governamental que a escola pertence. A Gestora Estadual apresentou sua experiência em lidar com esses recursos: “Sempre há uma dificuldade financeira, a verba pública”. Notou-se no diálogo estabelecido que principalmente na esfera estadual, há uma grande falta de recursos, o que dificulta o trabalho dos(as) profissionais da educação.

A gestão escolar de cada instituição é singular e composta por diferentes cargos que são incumbidos com suas funções específicas delimitadas nos documentos norteadores da escola. A Gestora Municipal apresentou em sua fala que ainda há uma divisão dos papéis na gestão da escola: “o administrativo sou eu quem cuido e o pedagógico é a vice quem cuida”. A divisão do trabalho se apresenta na historicidade da sociedade e trouxe com ela algumas fragmentações como destaca Lombardi (2012, p. 24):

A divisão do trabalho acabou conduzindo ao parcelamento das várias atividades e este, por sua vez, exigiu a formação de especialistas nas diversas áreas de atividades.

Através destas reflexões, compreende-se que o mercado de trabalho fez, e ainda faz, suas imposições no ambiente escolar. Além de acompanhar a historicidade do mercado de trabalho, as escolas públicas lidam com as mudanças governamentais que se seguem. A Gestora Estadual apontou em sua fala a necessidade de adaptação da escola com as trocas de governos. Percebe-se que os

governos eleitos nas esferas públicas trazem características diferentes e próprias do andamento do ambiente escolar público. Em relação ao atual governo, a Gestora Estadual apontou que:

Gestora Estadual - Esse governo já impõe as coisas de cima pra baixo. [...] Ele impôs as matrizes, ele impôs os planos, principalmente depois da pandemia. [...] Vem tudo decretado!

Nota-se a hierarquia e o autoritarismo que o(a) gestor(a) enfrenta em seu cotidiano e, como estas dificultam a autonomia pedagógica da instituição, afastando a singularidade desta. O(A) gestor(a) passa a cumprir orientações advindas de seus superiores, tornando-se, assim, um sujeito alienado, que segue receitas prontas (MINTO, 2012, p. 182-183).

Estas imposições implicam na concepção de educação representada e nas funções que a escola possui com a sociedade. O Gestor Federal trouxe sua percepção acerca da função social da escola, para ele:

Gestor Federal - A função social é extremamente relevante né. Tem um papel importantíssimo na sociedade como um todo, é um pilar importantíssimo nessa construção, da coletividade, no senso comum, no respeito, [...] na construção moral, ética, na nossa formação enquanto pessoa, formação integral [...]

Seu relato se caracteriza muito com a percepção de escola descrita pelas Gestoras Municipal e Estadual, apresentando uma escola que prevê uma formação que ultrapassa matrizes curriculares visando uma formação crítica voltada aos(as) alunos(as). Esta formação traz reflexos na sociedade em que estes(as) estudantes estão inseridos(as) ultrapassando os muros da escola.

4.3 Caminhos trilhados em meio pandêmico

Com a chegada da pandemia a sociedade foi afetada de diversas maneiras. Muitas realidades foram evidenciadas com o isolamento social, visibilizando e dando voz àqueles(as) que sofrem principalmente com a vulnerabilidade. Na área educacional, com especificidade na gestão escolar, os sujeitos que atuam nela modificaram seus modos de ser/estar como gestor(a) e vivenciaram um momento incerto, onde tudo era novo. Sobre esse período, o Gestor Federal salienta:

Gestor Federal - A gente tem normativas internas, resoluções, instruções normativas, portarias, no momento de normalidade isso já é complicado. Quando tu quer fazer alguma coisa tu tem que ter essas referências e às vezes tu se perde nessas referências[...] Tu imagina não ter nenhuma

referência de documento, ou seja, não existia a “Cartilha Pandemia Covid-19”, a gente teve que construir do zero e a cada semana vinha lei nova, uma portaria do MEC, vinha uma portaria do Ministério da Economia.

A fala do gestor apontou a singularidade que a pandemia trouxe para cada instituição. Durante o diálogo com a Gestora Estadual, ela aponta que: “A gente teve que fazer coisas que a gente não sabia e, não sabe até hoje”. Sua fala evidenciou a necessidade de instruções maiores para os(as) profissionais que atuaram e, ainda atuam, na educação em período pandêmico.

A Gestora Estadual apontou também que: “Nós tivemos professor que se demitiu por causa da tecnologia”. Observa-se por meio deste diálogo que a falta de formação continuada evidenciou o despreparo dos(as) profissionais em lidar com a tecnologia neste momento, acarretando um desgaste físico e psicológico.

A falta de visibilidade que se observava na educação no período anterior a pandemia teve efeito reverso com a chegada da Covid-19. Muitas deficiências foram notadas com maior ênfase e ainda precisam ser sanadas e observadas com atenção pelo poder público. Entretanto, a sociedade também notou a importância da escola no processo formativo dos(as) estudantes. Em sua fala, a Gestora Estadual traz apontamentos do que aconteceu durante o período de isolamento:

Gestora Estadual - Fazer muita coisa no papel porque tinha que se provar que estava trabalhando[...] E ainda preencher muita burocracia, muita burocracia, porque tudo tu tinha que provar, foi bem difícil! [...] E ainda ouvir um monte de gente falando mal da escola, porque a escola nunca esteve fechada. Nós tínhamos que vir, cumprir horário aqui na escola.

Sua fala apresenta uma visão já existente sobre os(as) profissionais da educação e que se ampliou durante período pandêmico. Os julgamentos sociais, positivos e negativos, ampliaram-se e foi exaustivo para aqueles(as) que atuam na área educacional acompanhar estes comentários visto que o trabalho nos ambientes escolares se intensificou durante este período e não houve o reconhecimento esperado da sociedade.

Dialogar com os(as) gestores(as) possibilitou a percepção de que não houve uma orientação direta e clara, visto que tudo era muito novo e desconhecido pela sociedade. Essa incerteza gerou diversos sentimentos singulares em cada um(a) que geriu uma instituição de ensino neste período. A Gestora Municipal se mostrou muito emocionada ao poder falar sobre essas inseguranças:

Gestora Municipal - Ficar com a escola fechada foi desafiador, ficar em casa preocupada com as famílias, preocupada com prédio, foi horrível, foi muito desafiador. Poder voltar sozinho foi outro desafio, e ter que planejar um retorno que nunca acontecia. Então a gente ia adequando o prédio, investindo o que não se tinha, porque não tinha mais o CPM⁶, foi muito difícil. Dar um suporte para as profes, tu vai dar um suporte tecnológico que não sabe como fazer, porque até então não acontecia.

Sua fala demonstra diversas questões enfrentadas por estes indivíduos como a intensificação do trabalho, a falta de recursos e a falta de suporte e orientação do uso das mídias. Entretanto, o que mais se destacou foi a questão emocional apontada e observada no diálogo com os(as) gestores(as). De alguma maneira, a pandemia afetou a vida de todos(as), sendo estes sujeitos desafiados a repensar a organização dos espaços escolares e seus cotidianos. Muitas foram as consequências ocasionadas pela Covid-19, o Gestor Federal evidencia em sua fala uma destas marcas deixadas pela pandemia em sua vida pessoal e que indiretamente afetou sua atuação como gestor:

Gestor Federal - A pandemia estava estourando no início do ano, a ponto de eu perder meu pai em decorrência dessa doença, e tu imagina pra uma gestão pesada, conturbada, tu perder um familiar e tu se manter firme ainda na gestão [...] Eu me comprometi com a comunidade então eu tenho que seguir, isso é o que sempre meu pai me ensinou, então a gente tem que cumprir.

As questões emocionais foram tão anunciadas que trouxeram diversos questionamentos sobre a escuta e visibilidade destes(as) profissionais e das mudanças repentinas no cotidiano escolar que também os(as) afetaram. A Gestora Estadual apontou que por parte da mantenedora não houve uma escuta e diálogo sobre esse período incerto: "Para nós colocar nossas angústias? Não! Não teve! Não vejo que teve. De eles ouvirem a gente? Não". É notável através de sua fala o pouco amparo afetivo e psicológico dado às gestões.

O Gestor Federal aponta que existe um grupo de gestores(as) que se reunia em uma média semanal, e conversavam sobre as situações que viviam neste período, segundo ele: "É como se fosse uma terapia de grupo, cada gestor falava suas situações e a gente tentava construir algo". A Gestora Municipal trouxe a percepção pessoal dela sobre esse período, relatando que esperava um outro olhar social, entretanto concluiu evidenciando o fortalecimento do individualismo que o sistema capitalista propõe às pessoas:

⁶ CPM - Conselho de Pais e Mestres.

Gestora Municipal - Foram muitos sentimentos de perdas, é como se não tivesse existido esse ano e meio[...] Tinha momentos de esperança, porque a gente ouvia assim: “que a gente precisava passar por isso, e que a humanidade ia ficar melhor”, aí isso foi passando, passando, passando e eu sinto que a humanidade que está ao meu redor ficou pior, ficou mais individualista [...]

Todas as pessoas que vivenciaram este período atípico conviveram com adversidades, com desejos pessoais de mudanças e desenvolvimento. Entretanto, as realidades vivenciadas e a desenvoltura do momento foram singulares para cada um(a), portanto, observar cada sujeito com sua história e com empatia é necessário para compreender os sentimentos e experiências que o(a) outro(a) carrega.

4.4 O vínculo e o contato: novas perspectivas e entendimentos

Com o distanciamento social, manter o vínculo foi uma dificuldade encontrada por diversas instituições, não somente na área educacional. Entretanto, o uso das tecnologias conseguiu diminuir a distância necessária para conter a propagação do Coronavírus. A Gestora Municipal apontou o lado positivo que observou no uso das tecnologias: “Teve um lado bom dos diálogos virtuais, porque ele não deixou de acontecer”. Visualizando um processo positivo que acompanhou este momento, junto com as aprendizagens tecnológicas que foram necessárias para o manuseio dos equipamentos eletrônicos.

Cada indivíduo apresentou uma situação diferenciada e como aponta o Gestor Federal: “O que que a gente queria, pelo menos, manter esse vínculo com os estudantes”. O mesmo gestor aponta o compromisso da instituição com os(as) alunos(as) que dependiam de alguma maneira dos recursos advindos da instituição, antes da chegada da Covid-19:

Gestor Federal - Nós temos estudantes que dependiam do nosso refeitório [...] a gente não pode deixar esses estudantes na mão, então até hoje, em média, a cada três semanas a gente faz a entrega de alimentos, de material de higiene, enfim [...] é um olhar que a gente tem que ter pra esse perfil de estudante que a gente tem.

Esta fala enfatiza um dos resultados da pandemia que foi a agravamento da vulnerabilidade social, como aponta Santos (2020, p.21): “a quarentena não só torna mais visíveis, como reforça a injustiça, a discriminação, a exclusão social e o sofrimento imerecido que elas provocam”. Ficando evidenciadas questões anteriores à pandemia que se agravaram a alguns grupos sociais de maneira cruel e impiedosa.

Ao dialogar sobre a participação da comunidade escolar no período anterior à pandemia e durante ela, percebeu-se em certos momentos uma perspectiva muito conservadora, não havendo uma atuação da comunidade nas decisões gestacionais. A Gestora Estadual retrata como é a participação na escola onde atua:

Gestora Estadual - A escola trabalha com a comunidade. Por exemplo, a gente faz mutirões, a comunidade escolar vem nos mutirões, então a comunidade ajuda bastante. A gente faz as festas juninas, a comunidade toda participa, a gente faz bingo, a comunidade toda participa, a gente faz chás, a comunidade participa, a gente faz as apresentações natalinas, a gente faz apresentações no dia das mães, o que a escola propõe a comunidade sempre participa, só que agora com a pandemia não tem mais isso.

Observa-se então que, a participação ainda é vista, em algumas instituições, para a comemoração de datas festivas. Paro (2017) indica que novos dispositivos podem ser pensados a fim de propiciar uma maior e efetiva participação da sociedade no cotidiano escolar, para ele:

Não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola pública; é preciso que haja condições materiais propiciadoras dessa participação. [...] Tal dispositivo poderia ser imaginado, a princípio, na forma de liberação do trabalhador com filho em idade escolar de um determinado número de horas de trabalho, sem prejuízo de seus vencimentos (PARO, 2017, p. 13).

Desde março de dois mil e vinte convive-se com o Coronavírus, entretanto no momento da aplicação da pesquisa de campo em novembro de dois mil e vinte e um devido às vacinas que foram desenvolvidas e auxiliaram na contenção da propagação do vírus, houve o retorno de diversas atividades presenciais. No ambiente escolar, este retorno foi visto com muita apreciação, mas também muito cuidado. A Gestora Estadual apontou que a instituição onde atua possui famílias italianas com um maior número de idosos(as) e o retorno dos(as) estudantes causou preocupação a estas famílias, ela aponta em sua fala que:

Gestora Estadual - Os pais aceitaram [...] Alguns que diziam 'Ele não vem pra escola até que a nona, o nono não faz a vacina' porque a maioria das famílias no interior mora a nona, o nono, a vó junto, então, eles esperavam pra família fazer a vacina, depois eles retornavam.

Notou-se a preocupação da comunidade em estabelecer o contato social gradualmente. Ao fazer uma avaliação deste retorno, o Gestor Federal observou como foi a volta do contato social e os impactos que ocorreram a partir dele na formação dos(as) estudantes:

Gestor Federal - E fazendo uma avaliação breve desse retorno[...]a possibilidade do contato social [...] com os colegas, o que melhorou o rendimento, o que melhorou a performance, o que melhorou o ânimo, a animação, enfim, são aspectos que tu não mensura, tu não consegue mensurar e impacta certamente no rendimento deles.

O diálogo estabelecido possibilitou entender que a pandemia afetou de diferentes maneiras a vida de todas as pessoas, notando que o contato social e os vínculos foram uns dos mais atingidos. Com o retorno gradual e seguro, percebeu-se a importância que as relações trazem para a aprendizagem e experiências de todos os seres humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidenciou o cotidiano dos(as) gestores(as), caracterizando este momento atípico para estes sujeitos. Foram muitas as vivências singulares de cada um(a) e de cada esfera governamental, sendo importante visualizar as demandas vivenciadas por cada gestor(a) e como estas foram refletidas nos ambientes escolares públicos.

Notou-se a partir da análise realizada durante a pesquisa que a luta pelo direito de uma escola pública de qualidade continua entre os(as) profissionais que atuam na educação. Sendo que a realidade atípica vivenciada pela sociedade deu à área educacional uma visibilidade maior acerca da importância da educação. Entretanto, ainda se viu muitas opiniões equivocadas sobre os ambientes escolares, e que existiam antes mesmo do aparecimento da Covid-19. Dada essa realidade, nota-se um grande enfrentamento da escola pública e de seus(suas) profissionais para que haja um entendimento da função social da escola.

Para os(as) gestores(as), a falta de recursos foi evidenciada com a chegada da pandemia, principalmente com o fato de a maior parte das verbas públicas serem destinadas à área da saúde para auxiliar na contenção da propagação do Coronavírus. O gasto nas escolas com equipamentos de segurança e materiais que auxiliam a conter o vírus foram altos e a grande maioria das escolas públicas lidou com a falta de recursos financeiros, oriundos não apenas dos recursos públicos, mas também dos recursos financiados pela comunidade escolar a partir dos colegiados para auxiliar na manutenção destas despesas.

Lidar com recursos escassos foi um grande desafio, entretanto não foi o único. No diálogo estabelecido, ficou evidente que manter o vínculo com a

comunidade escolar se tornou uma das prioridades das instituições. Observando a realidade vivenciada pelos(as) estudantes no atual momento, ficou nítido a vulnerabilidade social vivenciada por alguns grupos, evidenciando a divisão social de classes presente na sociedade e o quão cruel o período pandêmico foi para os grupos vulneráveis.

Para gestores(as) e docentes, o uso das tecnologias foi motivo de muita insegurança e de novos aprendizados, pois a formação continuada dos(as) profissionais não traz muito enfoque nesta área. Portanto, para muitos indivíduos atuantes na área educacional, o despreparo no manuseio dos recursos tecnológicos gerou frustrações, visto que este era e ainda é, o principal meio de comunicação com os(as) estudantes.

O amparo emocional e psicológico foram elementos que mais se evidenciaram no diálogo com os(as) gestores(as). Em diversas falas observou-se a emoção destes(as) profissionais ao relatar as vivências que perpassaram durante este período. Possibilitando demonstrar como foram seus sentimentos num momento de diversas inseguranças que foi pouco visibilizado para estes seres que vivenciam a gestão escolar.

Mais do que entender como foi desafiador ser/estar como gestor(a) nesse período e que possibilidades estes sujeitos encontraram para vivenciá-lo, a pesquisa possibilitou e evidenciou a importância em dar voz a esses sujeitos. Foi a partir deste diálogo que se notou a necessidade de escuta e visibilidade para estes(as) profissionais. (Re)conhecê-los(as) muito além de suas profissões, mas como seres humanos que carregam dentro de si sentimentos que em meio ao período pandêmico, foram tomados pela incerteza. Olhar para um(a) gestor(a) vai muito além de encará-lo(a) como um(a) profissional, mas de enxergá-lo(a) como ser humano que também tem necessidades, anseios e medos.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (org.). **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

ARAÚJO, Antônia Silva; MENESES, José Marques; VASCONCELOS, Francisco Lucas Venuto. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF, 1988.

BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação nacional. Legislação, Brasília, DF, dez. 1996.

Gil, Antônio Carlos, 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa**. — 4. ed. — São Paulo: Atlas, 2002.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da Abordagem Histórica da Gestão Educacional. In. ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (org.). **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

MINAYO, Maria Cecília De Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

MINTO, Lalo Watanabe. A Administração Escolar no Contexto da Nova República e do Neoliberalismo. In. ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (org.). **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces**. Ciência & Educação (Bauru), v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

OLIVEIRA, João Ferreira de; LIBÂNEO, José Carlos; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Cortez Editora, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2016.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia new challenges of school management and classroom in pandemic times. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PLANO NACIONAL EM MOVIMENTO. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Editora Almedina, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-19, 2017.