



ISSN:2763-5716

**POLIGES**Revista de Políticas Públicas e  
Gestão EducacionalITAPETINGA,  
2023

## **A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA ARTICULAÇÃO FORMATIVA DOS DOCENTES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER IN THE TRAINING ARTICULATION OF  
TEACHERS DURING THE COVID-19: BIBLIOGRAPHIC STUDY

EL PAPEL DEL DIRECTOR ESCOLAR EM LA ARTICULACIÓN FORMATIVA DE  
LOS DOCENTES DURANTE LA PANDEMIA COVID-19: UM ESTUDIO  
BIBLIOGRÁFICO.

**Carlos Renato Gonçalves dos Santos**

ORCIDiD: <https://orcid.org/0009-0004-1028-8316>

Secretaria Estadual de Educação (SEC/BA) - Brasil

**José Veiga Viñal Júnior**

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0001-5009-1551>

Universidade Estadual da Bahia (UNEB) - Brasil

**Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva**

ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-4578-8749>

Universidade Estadual da Bahia (UNEB) - Brasil

**DOI: 10.22481/poliges.v4i2.13596**

**Resumo:** O artigo teve como objetivo verificar o volume de artigos publicados nos três portais de busca sobre a articulação entre trabalho do gestor educacional, a formação docente e a pandemia; o segundo objetivo foi quantificar as publicações disponíveis, nesses portais, de trabalhos acadêmicos sobre as ações desenvolvidas por gestores escolares, no período da pandemia da COVID-19 e o terceiro objetivo foi analisar a importância do trabalho do gestor escolar na articulação formativa dos docentes nas múltiplas comunidades escolares onde atuam. A pesquisa teve suas bases na abordagem qualitativa e na pesquisa bibliográfica. Para tratar o volume de artigos encontrados nesses portais de busca, usou-se tabelas analíticas para compilar as informações. Examinamos o teor das publicações utilizando a técnica de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2016). Foram encontrados sete (07) artigos que atendiam aos objetivos desta investigação. Depois da seleção e análise inicial, duas categorias analíticas destacaram-se, sendo estas: A responsabilidade do gestor educacional em tempos de pandemia (Peres, 2020; Guedes, Rosa; Anjos, 2021; Saboia; Barbosa, 2021; Santose *et al.*, 2021) e os desafios da gestão na organização escolar e na

formação docente no período da COVID-19 (LEMOS, 2021; SANTOS *et al*, 2021; SOUZA, 2021; VAZ; FOSSATTI, 2022). Os resultados da investigação evidenciam a importância do trabalho do gestor educacional como fator fundamental na efetivação de ações para promoção e superação dos problemas enfrentados no período pandêmico. No aspecto da formação docente, evidenciou-se que o gestor tem influência direta na criação de momentos formativos ao corpo docente dentro das unidades escolares, podendo favorecer assim, estratégias relevantes no aperfeiçoamento profissional dos docentes.

**Palavras-chave:** Formação de professores; gestão educacional; pandemia

**Abstract:** The article aimed to verify the volume of articles published on the three search portals about the articulation between the work of educational managers, teacher training and the pandemic; the second objective was to quantify the publications available, on these portals, of academic works on the actions carried out by school managers, during the period of the COVID-19 pandemic and the third objective was to analyze the importance of the work of the school manager in the training articulation of teachers in multiple school communities where they operate. The research was based on a qualitative approach and bibliographical research. To deal with the volume of articles found on these search portals, analytical tables were used to compile the information. We examined the content of the publications using Bardin's (2016) Content Analysis (CA) technique. Seven (07) articles were found that met the objectives of this investigation. After the selection and initial analysis, two analytical categories stood out, these being: The responsibility of the educational manager in times of pandemic (Peres, 2020; Guedes, Rosa; Anjos, 2021; Saboia; Barbosa, 2021; Santos *et al*, 2021) and the challenges of management in school organization and teacher training during the COVID-19 period (Lemos, 2021; Santos *et al*, 2021; Souza, 2021; Vaz; Fossatti, 2022). The results of the investigation highlight the importance of the work of the educational manager as a fundamental factor in carrying out actions to promote and overcome the problems faced during the pandemic period. In the aspect of teacher training, it was evident that the manager has a direct influence on the creation of training moments for the teaching staff within school units, thus being able to favor relevant strategies in the professional development of teachers.

**Keywords:** Educational management; teacher training; pandemic

**Resumen:** El artículo tuvo como objetivo verificar el volumen de artículos publicados en los tres portales de búsqueda sobre la articulación entre el trabajo de los gestores educativos, la formación docente y la pandemia; el segundo objetivo fue cuantificar las publicaciones disponibles, en estos portales, de trabajos académicos sobre las acciones realizadas por los gestores escolares, durante el período de la pandemia COVID-19 y el tercer objetivo fue analizar la importancia del trabajo de la escuela gestor en la articulación formativa de docentes en las múltiples comunidades escolares donde actúan. La investigación se basó en un enfoque cualitativo y una investigación bibliográfica. Para hacer frente al volumen de artículos encontrados en estos portales de búsqueda, se utilizaron tablas analíticas para recopilar la información. Examinamos el contenido de las publicaciones utilizando la técnica de Análisis de Contenido (CA) de Bardin (2016). Se encontraron siete (07) artículos que cumplieron con los objetivos de esta investigación. Luego de la selección y análisis inicial, destacaron dos categorías analíticas, siendo estas: La responsabilidad del gestor educativo en tiempos de pandemia (Peres, 2020; Guedes, Rosa; Anjos, 2021; Saboia; Barbosa, 2021; Santos *et al*, 2021) y los desafíos de la gestión en la organización escolar y la formación docente durante el período COVID-19 (Lemos, 2021; Santos *et al*, 2021; Souza, 2021; Vaz; Fossatti, 2022). Los resultados de la investigación resaltan la importancia de la labor del

gestor educativo como factor fundamental en la realización de acciones para promover y superar los problemas enfrentados durante el período de pandemia. En el aspecto de formación docente, se evidenció que el directivo influye directamente en la creación de momentos de formación del profesorado dentro de las unidades escolares, pudiendo así favorecer estrategias relevantes en el desarrollo profesional de los docentes.

**Palabras clave:** Formación de profesores; Gestión educativa; pandemia

## Introdução

A produção deste artigo tem como base dois motivos principais: o primeiro surgiu das inquietações e dificuldades evidenciadas pelos(as) professores(as) no fazer e ser docente dentro da sua realidade prática, provocadas pelas mudanças que a pandemia da COVID-19 trouxe ao ambiente escolar; o segundo motivo decorre da observação de como os gestores escolares, do Colégio Estadual Ana Bernardes (Salvador-BA), atuaram para superação dos problemas enfrentados nesse período. A atuação desses profissionais-gestores acabou proporcionando a articulação de ações formativas e autoformativas entre os diferentes atores dessa comunidade escolar, contribuindo positivamente na melhoria e promoção de ações que convergiram para superação das problemáticas ocorridas no cenário pandêmico.

Os autores Duques; Amorim (2016) apresentam relevantes reflexões sobre a atuação e as mudanças em torno do perfil do gestor educacional, apontando a importância de entendermos os impactos que a função desse profissional causa na escola. Os autores destacam que a evolução da educação, junto com a crescente defesa do processo de democratização no país e a participação mais ativa das pessoas em temas sociais, acabou exigindo do gestor a aquisição de novas habilidades profissionais para atender as necessidades emergentes dentro do seu locus de trabalho.

Dentre as novas características demandadas desse gestor, destacam-se a atuação mais dinâmica no interior da escola, o aprofundamento das relações interpessoais e profissionais, a articulação com os/as professores/as e a equipe técnica-pedagógica, a conscientização da importância de suas funções políticas e sociais junto à comunidade em que a escola está inserida e a seriedade em ressignificar as experiências que permeiam o universo escolar, tendo os princípios

da gestão democrática como norteadores de toda ação desenvolvida nesse ambiente educativo (DUQUES; AMORIM, 2016).

Nesse contexto, podemos inferir que a forma como o gestor escolar atua e se articula com os outros profissionais no espaço escolar, tendo os princípios da gestão democrática como alicerce, mostra-se como fator fundamental para ocorrerá superação diária dos diferentes dilemas e demandas que surgem nessas múltiplas realidades educativas.

Baseado nessas reflexões iniciais surgiu à curiosidade de investigar outras experiências, que possam ter ocorrido no período da pandemia, que articulassem a ação dos gestores escolares no favorecimento dos processos de formação dos/as professores/as. Assim, recorreremos aos portais de periódicos para identificar trabalhos científicos publicados, que retratem conexão entre gestão, formação docente e pandemia. Neste contexto, o presente trabalho teve a seguinte questão-investigativa: Como se caracterizam as produções no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), no Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto (OASISBR) e no *Google Acadêmico*, sobre a atuação do gestor escolar na articulação formativa dos docentes no período da pandemia da COVID-19?

Para responder a essa questão, o artigo contempla três objetivos, o primeiro verificar o volume de artigos publicados, nos três portais de busca, sobre a articulação entre trabalho do gestor educacional, a formação docente e a pandemia; o segundo objetivo quantificar as publicações, disponíveis nesses portais, sobre as ações desenvolvidas por gestores escolares, no período da pandemia da covid-19; e o terceiro objetivo analisar a importância do trabalho do gestor escolar na articulação formativa dos docentes nas múltiplas comunidades escolares onde atuam. O recorte temporal centrou-se nos trabalhos publicados entre os anos de 2020 a 2023, referentes aos últimos três anos de pandemia da COVID-19. A pesquisa teve suas bases na abordagem qualitativa e na pesquisa bibliográfica. Para tratar o volume de artigos encontrados nas plataformas, usou-se a tabela analítica para compilar as informações examinando o conteúdo das publicações aplicando a técnica de Análise Conteúdo (AC) de Bardin (2016).

Para fins de localização dentro desta produção, nos tópicos que se seguem apontamos, inicialmente, um recorte sobre a evolução e o entendimento a respeito

do papel do profissional-gestor, frente a essa realidade fluida e complexa em que nos encontramos. Deixamos claro que não é nossa intenção esgotar todo o debate encontrado na literatura especializada sobre a temática, e sim, trazer pontos que possam causar reflexões no nosso ser-fazer profissional. Posteriormente, tem-se a abordagem metodológica usada para desenvolver e alcançar os objetivos da pesquisa. No terceiro tópico apresentamos as análises e discutimos as informações dos trabalhos considerados relevantes ao objeto da investigação. Por fim, as considerações finais evidenciando possibilidades que a pesquisa trouxe ao cenário teórico e prático dessa temática.

### **O gestor escolar em meio à pandêma do Sars-Cov-2**

No final do ano de 2019, os noticiários televisivos começaram apontar a evolução de uma doença altamente contagiosa em cidades Chinesas, que posteriormente se espalhariam por todo o mundo. No início de 2020, observando os elevados números de países afetados e pessoas contaminadas pela nova doença, o Comitê Internacional de Taxonomia de Vírus (CITV) propôs um nome ao vírus que ainda não tinha uma nomenclatura definida, ficando da seguinte forma: Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavírus Dois ou SARS-CoV-2, e, no dia em 11 de fevereiro, a Organização Mundial da Saúde (OMS) denominaa doença de COVID-19 (Marques, Silveira; Pimenta, 2020).

No cenário profissional, a pandemia trouxe mudanças acentuadas nos três últimos anos (2020–2023). Entre estas mudanças destacam-se as transformações dos espaços de trabalho, as alterações nas rotinas, a migração aos ambientes virtuais com uso de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) e a realização das tarefas diárias de forma virtual. Na educação não foi diferente, com o avanço da doença, os estados e os municípios decretaram, como medida emergencial de enfrentamento ao aumento de pessoas contaminadas pelo vírus, a suspensão das aulas presenciais, impactando o fechamento das escolas.

No estado da Bahia tivemos a suspensão das atividades presenciais nas escolas pelo Decreto nº 19.529, de 16 de março de 2020 e reforçado pelo Decreto nº 19.586, de 27 de março de 2020, ambos ratificaram a declaração de situação de emergência em todo o território baiano, propondo medidas de prevenção e

enfrentamento à COVID-19, regulamentando medidas temporárias ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus:

Art. 7º - Em função dos casos confirmados de coronavírus nos Municípios de Salvador, Feira de Santana, Porto Seguro e Prado, ficam suspensos, pelo período de 30 (trinta) dias:

II - as atividades letivas, nas unidades de ensino, públicas e particulares, a serem compensadas nos dias reservados para os recessos futuros. (BAHIA, DECRETO Nº 19.529, DE 16 DE MARÇO DE 2020, P. 4).

Art. 9º - Ficam suspensos, em todo território do Estado da Bahia, pelo período de 30 (trinta) dias, contados a partir de 17 de março de 2020:

II - as atividades letivas, nas unidades de ensino, públicas e particulares, a serem compensadas nos dias reservados para os recessos futuros (BAHIA, DECRETO Nº 19.586, DE 27 DE MARÇO DE 2020, P.4-5).

Com a suspensão das aulas presenciais e o fechamento das escolas, as aulas tiveram que ser desenvolvidas dentro dos espaços virtuais de interação. Essas ações obrigaram que os educadores se reinventassem, em um curto período, às novas perspectivas e demandas desses ciberespaços. O ensinar, fora do ambiente físico da escola, exigiu dos gestores, docentes e de toda a unidade escolar habilidades específicas e transformações das suas antigas concepções metodológicas e didáticas. A necessidade de modificação dessas práticas pedagógicas tinha como pretensão dar maior qualidade ao atendimento educativo e suprir as dificuldades apresentadas pelos estudantes (PASINI, CARVALHO; ALMEIDA, 2020). Entretanto, o que se observou nesse período foi à carência e a falta de compreensão dos diferentes profissionais sobre as mudanças que estavam ocorrendo no cenário educativo.

O período pandêmico se caracterizou por diferentes dificuldades, em escala individual ou coletiva. Bolfe; Portilho (2022) quando abordam essa perspectiva de dificuldade aos docentes, pontuam que estes sofreram de forma significativa com as transformações provocadas pela pandemia, já que não tiveram apoio das instituições com formação específica em estratégias e/ou didáticas que utilizassem as TDIC, não receberam auxílios para melhorar o acesso à internet, não tiveram equipamentos tecnológicos apropriados em suas práticas pedagógicas que suportassem os aplicativos e as plataformas usadas durante as aulas, além do

abandono, isolamento, falta de acompanhamento humano e colaborativo para esses profissionais.

Na pesquisa realizada sobre a organização do trabalho pedagógico em tempos de COVID-19, os autores Almeida; Dalben (2020) destacam questões inversas ao abandono e isolamento que os docentes tiveram na pandemia, como fator principal de superação das dificuldades encontradas. Os autores apontam a dimensão do trabalho colaborativo e coletivo como uma forma genuína para enfrentamento da falta de fluência digital da maioria dos docentes, igualmente, uma possível saída e superação dessas carências apresentadas. Estes ainda afirmam que através dessa forma coletiva de trabalho ocorre constante fluxo de informações, conhecimentos, saberes e trocas de experiências entre os diversos profissionais, que se ajudaram na superação das problemáticas enfrentadas nas comunidades escolares nesse período pandêmico (ALMEIDA; DALBEN, 2020).

Tendo como recorte esse momento de incertezas que a pandemia trouxe e, levando em consideração, as responsabilidades dos profissionais que atuam dentro da escola, podemos inferir algumas considerações sobre a importância do papel do diretor escolar. Na caracterização de suas atribuições, este é o profissional que apresenta e compete a função de liderar, planejar, administrar, gerir e organizar o trabalho de todos que atuam nessa comunidade, a fim de que possa orientá-los para ampliação do espaço educacional, promovendo uma aprendizagem e formação significativa, além de contribuir para elevação dos níveis profissionais e no enfrentamento dos novos desafios apresentados (LUCK, 2009; PARO, 2015). Nessa explanação, podemos afirmar que, pelas características do profissional-gestor, este se mostra como fator essencial à ocorrência de articulações coletivas e colaborativas entre os diferentes profissionais, criando assim, a oportunidade para troca de experiências e a efetivação de possíveis ações formativas com os docentes.

Quando analisamos a função do gestor escolar, podemos observar que ao longo da história ocorreu uma evolução sobre os significados de suas atribuições. O entendimento que se tinha até a década de 70, passava por aproximações de um profissional que deveria principalmente inspecionar, supervisionar, fiscalizar e controlar as atividades nas unidades escolares (SAIANI, 2015). A partir desse período, surgem outras concepções sobre o papel desse profissional, em que ocorre

inicialmente uma aproximação com as ideias concretizadas dentro das teorias da administração. Nesse sentido, começaram a usar administração, direção e gestão como conceitos sinônimos, “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2015).

Apesar da aproximação conceitual com as perspectivas da administração na forma como são organizadas as ações e atividades educacionais, também se observa que as escolas configuram jeitos singulares que somente ocorrem nesse espaço. Nesse sentido, podemos pontuar que diferentes dos administradores que vão visar à obtenção de lucro nas empresas tradicionais, os gestores educacionais irão usar toda a estrutura e organização das escolas para alcançar objetivos formativos, sociais, políticos e humanísticos próprios dessa instituição, contanto assim, com a colaboração de diferentes profissionais por meio de intrínsecas relações e interações interpessoais (PARO, 2015).

Tendo essa especificidade da escola no centro desse debate, Lück (2009; 2010) aponta a superação do conceito de administração escolar pelo de gestão escolar. A justificativa dessa superação conceitual se daria a partir da compreensão que os problemas educacionais são diversamente complexos, exigindo um olhar mais integral e amplo sobre os processos. A autora complementa defendendo a gestão como conceito mais amplo, pois este vai demandar do gestor uma atenção dinâmica de toda movimentação coletiva e organizacional da equipe, para que assim, tenham ações mais articuladas, eficazes e participativas dentro da escola.

A superação do paradigma conceitual da administração por gestão estaria no momento em que observa o alcance dos objetivos específicos da educação, com o devido tratamento da complexidade dos problemas educacionais e na sua íntima articulação com o elemento humano existente na escola. Dessa forma, afirma-se que o desenvolvimento das atividades pedagógicas, exige muito mais que apenas administrar o espaço escolar. Com a designação de gestão, o que se pretende é uma nova visão sobre a organização e a direção das instituições de ensino, projetando mudanças na execução humana, na estrutura e na relação entre as instituições, tendo como alicerce a interatividade, a reciprocidade e as perspectivas abertas, democráticas e sistêmicas (LUCK, 2010).

A atuação mais participativa e colaborativa na gestão escolar é uma perspectiva que começou a ganhar espaço a partir do processo de

redemocratização do país no final da década de 80. Os documentos legais que vão solidificar essa defesa nesse período são a Constituição da República Federativa (CF) do Brasil de 1988 e posteriormente, no final da década de 90, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Na CF/88 podemos encontrar menção a gestão democrática no art. 206, inciso VI, quanto pontua que o ensino terá diferentes princípios e um deles é o da gestão democrática do ensino público, na forma da lei (BRASIL, 1988). Na LDB tem-se referência aos princípios democráticos no artigo 3, inciso VIII que fala sobre a gestão democrática no ensino, já nos artigos 14 e 15, citam a atuação democrática dos profissionais dentro das escolas, dando respaldo para uma ação colaborativa por todos os atores do espaço educacional e, o art. 56, refere-se a gestão democrática no ensino superior (BRASIL, 1996).

Tendo como sustentáculo essa base legal, Cury (2007, p. 07) caracteriza a gestão democrática como sendo “a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam ‘cidadãos ativos’ participantes da sociedade como profissionais comprometidos”. Já Lück (2010, p. 41) complementa, de forma convergente que “a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer”.

O entendimento da gestão democrática como princípio básico das unidades escolares, traduz, de forma mais concreta, a necessidade e defesa deste para todas as instituições de ensino no país. Nesse contexto, podemos afirmar que pela centralidade da função que o gestor educacional tem dentro da escola, este é um dos principais responsáveis pela implantação de tais concepções democráticas nesse ambiente. Acredita-se, assim, que com o pleno desenvolvimento das convicções da gestão democrática no ambiente escolar, tenha proporcionalmente um avanço na melhoria das ações coletivas, do espírito de equipe, das intenções colaborativas e dos processos pedagógicos, diferenciando-se da administração tradicional, em que o líder tem a ação mais individualizada, centralizada, burocratizada, hierarquizada e estática (LUCK, 2010; PARO, 2017).

Apesar das vantagens trazidas pela concepção democrática, sua implantação dentro dos espaços escolares não se apresenta como algo fácil de ser executada, baseado na sua complexidade e nos paradigmas que tencionam a sua não efetivação. Esse fato ocorre principalmente porque muitas instituições acabam fragmentando as perspectivas da gestão democrática ou apenas concebem partes dos princípios a essas entidades educacionais, como afirma Lück (2010, p. 40):

Muito embora as concepções de descentralização do ensino, democratização da escola e autonomia de sua gestão sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas de ensino que buscam o desenvolvimento da democratização da escola, sem pensar na autonomia da sua gestão e sem descentralizar poder de decisão para a mesma; ou que pensam em construir a autonomia da escola, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos para sua democratização e desenvolvimento da consciência de responsabilidade social e competência para exercê-la, em vista do que se cria o entendimento inadequado da autonomia e sua prática. (LUCK, 2010, p. 40).

Enquanto a autora aponta a questão administrativa como uma das causas da efetivação incompleta da gestão democrática nas unidades escolares, Paro (2017) traz outro olhar sobre esse debate, nos alertando sobre a articulação e o real entendimento dos grupos que compõem tal gestão democrática na escola. Segundo o autor, a autêntica concretização dessa gestão participativa se evidencia de forma frágil e tênue, isso se traduz pela falta ou ausência de compreensão das funções por parte daqueles que integram o conjunto deliberativo da gestão, principalmente a comunidade externa. Dessa forma, a gestão colaborativa não é simplesmente a criação ou composição de um grupo diverso com os representantes de cada classe de profissionais da unidade escolar, para além, é mostrar na prática a atuação dos diferentes entes que compõem o colegiado democrático na deliberação, melhoria e superação das problemáticas enfrentadas nas unidades de ensino (Paro, 2017).

A garantia que o princípio democrático se efetive de forma integral, é sinônimo de uma atuação mais eficiente por parte da gestão educacional no espaço escolar. Como nos aponta Ferreira (2017) que a ação da gestão democrática na escola tem íntima ligação com comunidade a qual está localizada e por isso deve contemplar uma educação voltada ao futuro, ao atendimento das demandas sociais e formativas dos profissionais que compõem essa comunidade como um todo. Retornamos assim, aos interesses iniciais dessa investigação, que é inferir através das pesquisas já

realizadas e disponibilizadas, o impacto do papel do gestor escolar na articulação formativa dos docentes durante a pandemia da COVID-19.

A pesquisa realizada por Duques; Amorim (2016) ajudou a constatar e aprofundar o interesse existente sobre a estreita aproximação entre a gestão e a formação dos/as professores/as atuantes na educação básica. Os autores apontam na sua pesquisa, como os processos e as decisões, que passam pelas diferentes esferas das gestões governamentais, até chegar à gestão escolar, acabam por implicar diretamente sobre a formação dos/as docentes, seja garantindo esses processos formativos ou negando esse direito. Assim, considera-se que “a formação do educador passa pela gestão e precisa ser perseguida por ela” (PICONEZ, 2001 *apud* DUQUES; AMORIM, 2016, p. 55).

### **Percurso Metodológico**

Utilizou-se a abordagem qualitativa para investigar as produções disponíveis em portais de busca de trabalhos acadêmicos, que apontem as ações desenvolvidas por gestores escolares e destaquem a importância do trabalho desse profissional na articulação formativa com os docentes, nesses últimos anos da pandemia da COVID-19. A escolha pela abordagem qualitativa se deu por apresentar uma profundidade interpretativa e por atribuir valor aos significados produzidos durante todo o desenvolvimento da investigação, assim como, na interação do objeto da pesquisa com o pesquisador e com os dados coletados (LUDKE, ANDRÉ, 2020).

Conforme já mencionado a questão norteadora é: como se caracterizam as produções nos portais de periódicos da CAPES, OasisBr e *Google Acadêmico* sobre a atuação do gestor escolar na articulação formativa dos docentes no período da pandemia da COVID-19? Esse artigo se fundamenta dentro da pesquisa bibliográfica e o objetivo se qualifica como sendo exploratório para verificar, quantificar e analisar as produções acadêmicas publicadas entre os anos de 2020 a 2023 sobre a temática.

Para revisão bibliográfica e busca dos artigos utilizamos os portais de periódicos da CAPES, o portal OasisBr e o *Google acadêmico*. Dentro dessas plataformas aplicamos dois principais filtros para localizar os trabalhos que atendam

os objetivos desta investigação. O primeiro filtro se relacionou com a questão do tempo das publicações, no qual buscamos os trabalhos publicados nos três últimos anos, começando em 16 de março de 2020<sup>1</sup> a 05 de maio de 2023<sup>2</sup>. O segundo filtro se direcionou para um conjunto de descritores ou palavras-chave que usamos para encontrar os artigos dentro da plataforma, assim, utilizamos a seguinte combinação de palavras: Gestão educacional; Formação de professores; Pandemia.

Depois de realizar a busca dentro dos locais mencionados, os artigos encontrados foram analisados individualmente para verificar se realmente atendiam as intenções e objetivos investigativos desta produção. Feita a seleção dos artigos, as informações geradas foram tabuladas usando uma tabela analítica construída no *Microsoft Word*, com informações que foram extraídas das publicações selecionadas: autores, tipo, ano, título, citação e resumo dos principais pontos dos trabalhos.

Para ajudar na compreensão, análise e interpretação dos dados, usou-se um recorte da técnica de Análise de Conteúdo (AC) apresentada por Bardin (2016), entendida, dentro de um contexto mais amplo, como a organização de diversos instrumentos metodológicos, que tentam analisar diferentes fontes de conteúdo verbais ou não-verbais. A análise de conteúdo pode servir para qualquer material da comunicação, como os textos escritos (documentos oficiais, livros, jornais, documentos pessoais) e os registros de voz ou imagem (rádio, televisão, fotos, desenhos). Quanto ao ato da interpretação, na literatura especializada, destaca-se que pode ser observado entre dois eixos opostos que percorrem o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, além disso, exigem do pesquisador a busca de uma ação técnica apurada na disciplina, dedicação, paciência e tempo (FREITAS, CUNHA; MOSCAROLA, 1997; SILVA, FOSSÁ, 2015).

No recorte feito na presente pesquisa, seguimos as orientações feitas por Bardin (2016) que propõe três etapas à análise do conteúdo, sendo a primeira a pré-análise, em que se estabelecem os contatos iniciais com os autores que debatem sobre a temática, além de fixar as escolhas das plataformas de busca,

---

<sup>1</sup> Nessa data tem na sua marca o primeiro decreto editado pelo governo do estado da Bahia sobre as ações para prevenção e combate ao coronavírus.

<sup>2</sup> Nessa data a organização mundial da saúde declarou o fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) referente à COVID-19.

organizar os critérios e as possíveis adequações dos materiais ao objeto investigado e aos objetivos desse artigo. A segunda etapa foi a de exploração do material, momento em que fizemos o desmembramento dos conteúdos apresentados nos artigos selecionados dentro das plataformas, em seguida, reagrupamos as informações apresentadas em categorias, assim como a classificação dos dados e as análises das categorias. Na terceira parte, realizou-se o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, nesta última parte fizemos as interpretações e possíveis inferências qualitativas, usando como base as significações, as revelações apresentadas nos contextos e os apontamentos da literatura especializada.

### **O que apontam as pesquisas sobre gestão educacional e formação docente na pandemia?**

Com a busca realizada dentro dos portais de periódicos da CAPES, OasisBr e o *Google* acadêmico, foram selecionados um total sete (07) artigos que atendiam aos objetivos dessa investigação. Depois da seleção e análises iniciais, seguindo as etapas propostas por Bardin (2016), duas categorias analíticas destacaram-se, que são: A responsabilidade do gestor educacional em tempos de pandemia (Peres, 2020; Guedes, Rosa; Anjos, 2021; Saboia; Barbosa, 2021; Santos *et al*, 2021) e os desafios da gestão na organização escolar e na formação docente no período da COVID-19 (LE MOS, 2021; SANTOS *et al*, 2021; SOUZA, 2021; VAZ; FOSSATTI, 2022).

Deixamos aqui uma nota explicativa para que nosso leitor não fique confuso quanto a divisão dos artigos nessas categorias analíticas, todos os setes trabalhos encontrados transitam nas duas categorias, entretanto, observamos que cada trabalho tem mais convergência com uma ou outra categoria. Por esse motivo, resolvemos concentrar o artigo na categoria que possui maior volume de informação, no intuito de organizarmos a análise e discussão sobre o conteúdo pesquisado.

A seguir traremos os principais pontos sobre essas duas categorias analíticas, nossa intenção não é esgotar todas as possibilidades apresentadas nos trabalhos selecionados, porém queremos pontuar recortes significativos dessas produções que causem a nossa reflexão crítica sobre a temática investigada, criando e

ampliando as possibilidades de outras pesquisas, assim como, fortalecendo o debate teórico, prático e metodológico sobre o tema.

### **A responsabilidade do gestor educacional em tempos de pandemia**

Falar da responsabilidade do gestor educacional na contemporaneidade, é inicialmente entender que estamos passando por um momento de mudanças que se caracterizam por serem muito rápidas e complexas, deixando, assim, um desafio às velhas formas de atuação engessadas e fragmentadas. Junto com as novas demandas e exigências, também emerge um novo paradigma que traz a intenção de superar os limites dos modelos antigos e busca uma atuação mais efetiva. A transição para esse novo paradigma teria como tendência a incorporação de práticas interativas, participativas e democráticas, tais características se mostram como uma convergência na dinâmica global. Dessa forma, todos deveriam estabelecer alianças, redes e parcerias, para superar os problemas enfrentados, aumentando o alcance de suas ações com novas estratégias de desenvolvimento (LUCK, 2010).

A mudança drástica do espaço físico da escola aos espaços virtuais é o primeiro ponto que aparece com bastante relevância e se destaca quando relacionamos a influência da pandemia com os processos educativos que eram desenvolvidos no ambiente escolar. Essa mudança da rotina da escola acabou trazendo um segundo ponto, que é a defesa feita sobre a importância e destaque do trabalho do gestor em meio às incertezas trazidas pela pandemia. Como podemos observar a seguir nos recortes retirados das produções analisadas:

Em função da urgência e da necessidade, em pouco tempo, toda a comunidade escolar precisou passar por um processo de mudança nunca imaginado. Competências tiveram que ser desenvolvidas, novas estratégias foram necessárias e o gestor, precisou direcionar e se reinventar para atender essas novas demandas. (SANTOS, *et al*, 2021, p. 61).

O afastamento físico dos estudantes com a escola e da escola entre estes; da escola entre os seus companheiros de jornada tem provocado uma pandemia psicológica, às vezes, estética e temida, para além do que havia sido planejado pela gestão da educação no município e na escola. (SABOIA, BARBOSA, 2021, p. 2).

Os novos desafios sociais mundialmente impostos pela pandemia de COVID-19 têm impactado diretamente nas instituições escolares, especialmente, no que se referem aos seus profissionais e estudantes que, repentinamente, se depararam com uma nova dinâmica de ensino e de aprendizagem. (PERES, 2020, p. 20-21).

Depois da suspensão das aulas presenciais, as escolas tiveram que se reinventar na forma de interação com seus sujeitos, tentando assim, criar novos processos que ajudasse no objetivo final que é o alcance do ensino e aprendizagem voltados aos estudantes. Para organizar e gerir todo esse contexto trazido pela pandemia exigiu uma atuação enérgica do gestor escolar na criação e favorecimento de condições para que as práticas educativas pudessem acontecer.

Nos artigos analisados podemos encontrar diferentes menções que acabam convergindo sobre a função do gestor/diretor frente a esse momento de crise. Santos *et al* (2021) nos coloca que o diretor escolar seria o principal responsável pelas atividades da escola, aquele profissional que está atento as aspirações e necessidades desse espaço, dessa forma, promovendo uma atuação coletiva, cooperativa e prazerosa, sempre cultivando os sentimentos positivos de respeito e confiança entre toda sua equipe.

Já os autores Saboia; Barbosa (2021) evidenciam que além dessas características já mencionadas, na função do/a diretor/a também cabe uma observação e estudo sobre as legislações vigentes, que possa deixá-los ciente da responsabilidade e impacto que a sua atuação tem no espaço escolar, assim como, proporcione uma compreensão das demandas, dos conflitos e das ações que devem ser programadas, pensando no bom funcionamento dos trabalhos na escola. Peres (2020) finaliza afirmando que a importância do gestor escolar está no momento que este desenvolve suas atribuições de forma comprometida com os princípios da gestão democrática, considerando a plena participação dos vários representantes das comunidades interna e externa a escola, para que assim, possam pensar juntos na superação dos desafios que chegaram com a pandemia.

Diversos foram os desafios enfrentados pelos gestores durante o período de isolamento provocado pela pandemia, como exemplo temos a crise gerada em relação ao acesso dos estudantes as tecnologias digitais, o difícil contato e a manutenção do diálogo com as famílias desses discentes, as novas cobranças

relacionadas aos protocolos de saúde, as exigências legais pela qualidade educacional, além das queixas e reivindicações das famílias. (PERES, 2020; SANTOS *et al*, 2021). O combate a esses problemas exigiu além da presença e boa liderança do gestor escolar, uma articulação e compartilhamento das responsabilidades entre todos os profissionais da comunidade. Essa menção compartilhada das funções apareceu nas pesquisas analisadas, como podemos observar a seguir:

Os impactos gerados, e decorrentes dessa pandemia, afetam, intempestivamente, a práxis da gestão escolar, que se vê submetida à outra dinâmica de gestão que requer adaptabilidade, proatividade, inovação, reinvenção e criatividade no que se refere à gestão da educação digital (GUEDES, TOSA; ANJOS, 2021, p. 131).

O gestor é responsável por identificar ações e elementos que possam ser articulados para superar esse momento de crise, permitindo que as aulas remotas possam promover a aprendizagem alcançando todos os alunos e dar suporte aos docentes para gerenciar este processo. Essa dinâmica deve ocorrer num processo democrático e participativo, num esforço entre gestores, docentes, funcionários, pais e alunos. Cabendo ao gestor, coordenar esse sistema (SANTOS *et al*, 2021, p. 50).

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 à saúde dos estudantes e funcionários da escola (PERES, 2020, p. 29).

Lück (2010) nos coloca que a escola, dentro desse cenário de complexas transformações e com a importância da experiência formativa que realiza, precisa trabalhar para efetivação e promoção do desenvolvimento das competências mais significativas aos discentes e aos profissionais que atuam na unidade escolar, não perdendo de vista que o foco são as necessidades dos mesmos. No contexto da escola, os processos educativos se tornam mais difíceis por demandarem uma organização e esforço coletivo em torno da ação educacional, pretendendo integrar tais atividades com os processos da vida e do trabalho em um mundo real, exigindo a participação efetiva de toda comunidade.

Nesse contexto, podemos afirmar que as ações desenvolvidas pela gestão, no período pandêmico, deveriam ter a perspectiva dialógica e colaborativa para aumentar “a consciência emocional, a compreensão das relações saudáveis, a

comunicação não violenta e o empoderamento do grupo no sentido de que sejam líderes de suas próprias vidas” (SABOIA; BARBOSA, 2021, p. 9). Os autores Guedes, Rosa; Anjos (2021) caminham no mesmo sentido reflexivo, enfatizando que atualmente pensar em educação a partir da relação entre a interface da gestão escolar e a cultura digital é necessariamente refletir na possibilidade do diálogo e do encontro, que tenha como objetivo principal a diminuição da distância e crie o sentimento de empatia ao se colocar no lugar do outro, tentando possibilitar momentos de maiores interações e estabelecendo maior compreensão das dificuldades apresentadas pelo outro nesse momento de pandemia.

A atuação do gestor educacional no fortalecimento das habilidades socioemocionais da sua equipe de profissionais e dos estudantes foi outro fator que apareceu com bastante recorrência nos trabalhos investigados. Nesse cenário, o profissional-gestor, junto com a sua equipe, deveria ter o cuidado com a sensibilização e a ampliação da construção de um ambiente cooperativo, respeitoso, com o senso de pertencimento, de autodesenvolvimento e de autocuidado. Essa preocupação traduz as intenções que devem residir na própria obtenção de estratégias motivacionais, em função das aceleradas alterações ocorridas (Peres, 2020).

Nesse cenário de educação digital, o profissional gestor precisou estar em um movimento constante de reflexão, adaptação e aperfeiçoamento do seu processo de atuação no espaço escolar, através de mudanças e reformas que potencializem a obtenção de habilidades sociais, dando o suporte emocional e psicológico para superar as dificuldades, adversidades e enfrentando as incertezas socioemocionais trazidas pela pandemia (GUEDES, ROSA; ANJOS, 2021; SANTOS *et al*, 2021).

Nessa primeira categoria analítica podemos observar algumas considerações que destacam a importância do trabalho do gestor escolar frente aos desafios causados pela pandemia. Essa análise também nos ajudou a refletir sobre a urgente e necessária reforma nos modelos historicamente engessados presentes no ambiente escolar, que acentuou as dificuldades frente ao tempo de obscurantismo e incertezas vividas pela humanidade na pandemia.

Finalizamos esse primeiro momento concordando com as reflexões trazidas por Guedes, Rosa; Anjos (2021) que fazem a defesa da responsabilidade comum a todos nós no pensar a educação e a gestão escolar como fatores mediadores da

nossa própria existência. Dessa forma, todos têm influência na forma como tais atividades são desenvolvidas, em que estas são configurações potencializadoras das dimensões humanas e tem por perspectiva romper as barreiras existentes e criadas durante a pandemia.

### **Os desafios da gestão na organização escolar e na formação docente no período da COVID-19**

Nesse tópico tratamos o que os trabalhos de Lemos (2021), Santos *et al* (2021), Souza (2021) e Vaz; Fossatti (2022) apontam sobre os desafios enfrentados pelos gestores escolares no que tange a organização do espaço educativo as novas configurações virtuais de ensino e aprendizagem e, também, sobre a formação dos docentes nas suas unidades de ensino.

Quando se pontua sobre a organização escolar podemos encontrar menções nos trabalhos de Santos *et al* (2021), Lemos (2021) e Vaz; Fossatti (2022). No primeiro trabalho, observamos que os autores tratam sobre a reconstrução profissional ocorrida no contexto pandêmico, essa mudança causou uma adaptação da sala de aula ao plano de ensino remoto e isso exigiu de todos os profissionais (os docentes, os da área da administração escolar ea equipe técnica, como os coordenadores e os diretores) uma mudança na forma como usavam as ferramentas tecnológicas, para assim, tornar possível a continuidade do ensino. (SANTOS *et al*, 2021).

No trabalho de Lemos (2021) encontramos referência sobre a importância do gestor escolar na realização de um planejamento detalhado das ações que precisavam ser desenvolvidas, conseguindo adequar e organizar a escola para esse novo cenário virtual, levando em consideração as principais informações apresentadas sobre as maiores dificuldades, necessidades e expectativas dos profissionais que trabalham na sua unidade escolar no uso e aplicabilidade das ferramentas digitais.

O terceiro artigo, feito por Vaz; Fossatti (2022) tem uma característica diferente de todos os outros que foram apresentados, este foi desenvolvido com gestores do ensino superior, no entanto, por vislumbrar considerações importantes sobre a relação da gestão com a formação docente na pandemia, sopesamos

deixá-lo incluso nessa análise. Esses autores apontam que para alcançar uma qualidade mínima no desenvolvimento das atividades remotas os gestores deveriam pensar em uma organização dos espaços virtuais que tivesse um padrão básico de funcionamento, devendo ser seguido pelos docentes e os outros profissionais envolvidos no processo de virtualização das aulas. Fazia parte desse processo de organização pensar nos dias e horários de atendimento do professor, os materiais usados com os estudantes, como seriam as videoconferências com os docentes e os tipos de atividades que os discentes deveriam fazer a partir das diferentes tecnologias digitais disponíveis.

Nessa perspectiva de organização e sistematização dos espaços educativos de ensino, no período da pandemia, também esbarrou no vácuo causado pela falta de estímulos trazidos do ambiente físico da escola. Deste modo, o gestor comprometido com sua responsabilidade política e social, precisou quebrar os antigos paradigmas sobre os instrumentos tecnológicos para que os docentes e os outros profissionais pudessem se mostrar mais receptivos a essas novas metodologias, modificando suas ações práticas e didáticas que se evidenciavam como necessárias no momento do isolamento social (SANTOS *et al*, 2021).

O suporte técnico e pedagógico recebido nesse momento de crise pandêmica é outro fator que aparece de forma considerável nas pesquisas quando se relaciona a atuação dos gestores na organização do espaço escolar e na formação dos professores, como podemos observar nos recortes a seguir:

O papel da gestão escolar é fazer com que os instrumentos digitais estejam a serviço da comunidade escolar. Entretanto, se a escola não estiver equipada com máquinas que funcionem, se não contar com uma rede de banda larga, se não houver professores aptos a repensar a forma de transmissão de conhecimento e se a escola não dispuser da participação de um gestor capaz de pensar estratégias de superação das barreiras digitais, as tecnologias digitais pouco adiantarão no espaço escolar (LEMOS, 2021, p. 492).

Para a gestão das escolas as principais dificuldades foram desde material tecnológico e a conectividade ao processo de ensinar um número grande de professores que não conheciam as ferramentas online. Daí a necessidade de promover formações que capacitassem os docentes com tais conhecimentos tecnológicos (SOUZA, 2021, p. 6).

Criou-se um canal de comunicação direta com os professores. Este tornou-se um espaço formativo utilizado para a criação e

disponibilização de materiais de apoio e videotutoriais para o domínio das tecnologias; interação e comunicação. Constituiu-se também como espaço para esclarecer dúvidas com os docentes, principalmente sobre os procedimentos a serem adotados; postagem de dicas e estratégias para a condução das aulas de maneira remota e a disponibilização de tutoriais para aulas online voltadas aos professores e aos alunos (VAZ; FOSSATTI, 2022, p. 145).

Nessa conjuntura, cabe também ao papel do gestor a garantia e a certificação da existência de condições, ferramentas e meios mínimos para manutenção do espaço virtual de trabalho, no qual transpareça o real alcance das pretensões e objetivos formativos da escola. A garantia de formas para atingir tais objetivos além de traduzir a responsabilidade do profissional-gestor e sua equipe no enfrentamento das limitações e problemas durante a pandemia, também evidencia a luta em torno de uma democratização do acesso aos recursos tecnológicos. Nos trabalhos de Lemos (2021) e Santos *et al* (2021) encontramos destaque em relação a dificuldade de assegurar a democratização às ferramentas tecnológicas nesse período, pois estas, foram ofertadas de um jeito precário as unidades de ensino, como também esbarrou na falta de capacitação técnica para operacionalizar esses equipamentos.

Esses déficits de habilidades operacionais e pedagógicas no manuseio das tecnologias digitais pelos docentes exigiram dos gestores uma plena organização na dinâmica de formação e aperfeiçoamento desses profissionais. A primeira questão que deveria ser trabalhada pelos gestores perpassa pelo estímulo dos docentes para realização das formações que tinham a pretensão de melhoria da ação didática e metodológica sobre a atuação nas aulas virtuais.

No trabalho de Souza (2021, p. 10) podemos encontrar destaque sobre esse estímulo e esforços em torno da motivação dos docentes na continuação das suas atividades com as plataformas digitais, a principal intenção desse incentivo era “apresentar aos professores estas ferramentas, demonstrar a viabilidade do uso, mostrar passo-a-passo, como utilizar cada uma delas e suas funcionalidades, ou seja, realizar formações contínuas sobre as novas tecnologias digitais”. A mobilização das competências necessárias a essa atuação virtual pelo professor, tem como plano de fundo o apoio interpessoal dado a esse profissional, estimulando a continuação de sua formação que, muitas vezes, não explorou o potencial das tecnologias por receio ou desconhecimento (VAZ; FOSSATTI, 2022). Outro autor

que corrobora com essas considerações é Lemos (2021) que também afirma que o gestor escolar, por ter importante influência na liderança das ações pedagógicas e institucionais, cabe a ele:

Incentivar a participação dos docentes nos cursos de formação continuada para as tecnologias digitais, como consequência, o gestor será capaz de provocar nos professores o interesse pelo aperfeiçoamento de suas ações didáticas e conduzi-los para um compromisso conjunto de aproximação com as novas demandas do universo digital, que por sinal, estão imersas no mundo dos alunos (LEMOS, 2021, p. 489).

A falta de habilidades por parte dos docentes para lidar com as necessidades tecnológicas imposta pela pandemia é um reflexo da ausência na formação inicial de qualificações que os preparassem às transformações digitais (Avelino; Mendes, 2020). Na pesquisa desenvolvida por Lemos (2021) também encontramos inferências sobre a carência na formação inicial voltada a cultura tecnológica e digital. Esse autor fala que “o gestor escolar põe-se diante de um complexo desafio, visto que muitos docentes, em sua própria formação acadêmica e nos cursos de licenciatura, não receberam o devido preparo para dominar as novas tecnologias” (p. 481).

Tendo como cenário essa carência formativa, a intermediação do gestor no processo de formação e qualificação continuada do seu quadro docente mostra-se fundamental para superar as barreiras trazidas pela pandemia. O gestor escolar junto com sua equipe pedagógica pode planejar as formações em serviço, a partir das experiências e aproximações significativas dos próprios profissionais da escola ou da sua comunidade com as tecnologias digitais. Colocar esse profissional mais experiente para compartilhar seu aprendizado com os demais colegas acaba criando um mecanismo contínuo de melhoria e valorização dos saberes profissionais já construídos dentro da comunidade escolar.

Finalizamos essa análise trazendo as considerações significativas apresentadas no trabalho de Souza (2021), no qual salienta que

os resultados demonstraram que a atuação dos gestores escolares no acompanhamento, incentivo e formação dos docentes foi primordial para a garantia da conclusão do ano letivo de 2020, perdurando o mesmo foco no primeiro semestre de 2021 (p. 11).

O mesmo autor continua afirmando que, na pesquisa que realizou, tem-se a evidência que ocorreu um aumento da taxa de professores que declaram se sentirem mais preparados, principalmente depois das orientações e formações promovidas pela equipe da gestão da escola. Os resultados alcançados por mediação e orientação pedagógica feita pela gestão proporcionaram a confirmação da importância de ter uma formação contínua aos docentes dentro do próprio espaço escolar que atuam, sendo na medida do possível, uma formação realizada pelos professores desses lócus, pois já conhecem a realidade e as especificidades de cada membro dessa comunidade escolar (SOUZA, 2021).

### **Considerações Finais**

Nas considerações finais reiteramos que não era nossa pretensão esgotar todas as possibilidades de discussão da temática sobre o papel do gestor educacional relacionado à formação docente no período da pandemia. A intenção foi trazer esse debate de forma mais genérica, que pudesse assim, nos ajudar a chegar a possíveis indicações sobre tais relações apresentadas dentro dos trabalhos selecionados nos três portais indicados.

O resultado nos permite concluir que a temática é relevante e enseja aprofundamento, sendo que ainda falta muito a ser debatido na literatura especializada sobre o tema, para que assim, possa indicar a um possível consenso das ideias abordadas nesse artigo. Chega-se a essa consideração pelo volume reduzido de trabalhos, tendo escassez dentro de uma escala nacional que relacionam essa tríade da gestão escolar, formação docente e a pandemia da COVID-19. Tais investigações ainda se mostram de forma tímida sobre essas relações, em que evidenciam ser significativas para um bom desenvolvimento das atividades educativas no período mais agudo e no pós-isolamento social.

O segundo ponto que destacamos com os achados dessa investigação é sobre a importância e valorização do trabalho do gestor escolar. Esse profissional tem grande influência na forma em que as ações são desenvolvidas dentro da escola e como esta se relaciona com a comunidade onde está inserida. Dependendo das concepções que este gestor traga no seu fazer dentro do espaço escolar, pode potencializar grandes avanços de toda comunidade educativa, possibilitando assim,

alcançar o objetivo primordial da escola que é atender seus estudantes na evolução social e humana.

O terceiro ponto de nossas considerações direciona-se a reflexão sobre a formação docente nesse período de incertezas pandêmicas. O papel do gestor configurou-se como relevante, tanto no incentivo dos professores a participarem de formações e qualificações de suas habilidades sobre o uso das tecnologias digitais, como também se mostrou significativo na perspectiva de criarem autoformações que atendessem as necessidades e demandas apresentadas pelos seus profissionais docentes durante e na pós-pandemia da COVID-19.

Concluimos pontuando que os objetivos dessa investigação foram alcançados, mostrando que existe uma relação importante na atuação do gestor com a promoção da formação de sua equipe profissional, com destaque aos docentes. Outro aspecto, relevante revelado na pesquisa é a necessidade de promoção, inclusão e democratização digital efetiva dos estudantes e professores as TDIC.

Nesse contexto, necessita-se que as múltiplas esferas das gestões governamentais e educacionais tenham uma maior sensibilidade com políticas públicas e ações que atendam as demandas tecnológicas e digitais das redes de ensino do país, principalmente, a rede pública que sofre e, ainda sofre, significativamente com a falta de recursos. Esse fator inclusivo só poderá acontecer se as ações estiverem comprometidas com a educação e trabalhem em conjunto à efetivação de tais propósitos que tornem possível a educação mediada por tecnologias digitais. As novas configurações deixadas como consequências da pandemia, trouxeram no seu escopo a compreensão da real necessidade das tecnológicas digitais como fundamentais na constituição do processo de formação docente mais qualificada, para melhorar o ensino e a aprendizagem dos estudantes. Certamente, que este estudo deixa muitas lacunas, mas também aponta e sinaliza inquietações para novas pesquisas.

## Referências

ALMEIDA, Luana Costa; DALBEN, Adilson. organizar o trabalho pedagógico em tempos de COVID-19: no limiar do (im)possível. **Educação & Sociedade**, v. 41, 2020.

AVELINO, Wagner Feitosa; MENDES, Jessica Guimarães. A realidade da educação brasileira a partir da COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 56-62, 2020.

BAHIA. **Decreto n. 19.529, de 16 de março de 2020**. Regulamenta, no Estado da Bahia, as medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Disponível em: <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-19529-de-16-de-marco-de-2020>>. Acesso em, 16 de maio de 2023.

BAHIA. **Decreto n. 19.586, de 27 de março de 2020**. Ratifica declaração de Situação de Emergência em todo o território baiano, para fins de prevenção e enfrentamento à COVID-19, e regulamenta, no Estado da Bahia, as medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Disponível em: <<http://www.casacivil.ba.gov.br/arquivos/File/DECN19586DE27MARCO2020.pdf>>. Acesso em, 16 de maio de 2023.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. – São Paulo, ed. 70, 2016.

BOLFE, Marcelo; PORTILHO, Evelise Maria Labatut. Formação de professores da EJA em tempos de pandemia: interação, criatividade e aprendizagem. **Revista Diálogo Educacional**, v. 22, n. 72, 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 04 de junho de 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei 9394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em 04 de junho de 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, 2007.

DUQUES, Maria Luiza Ferreira; AMORIM, Antonio. Perspectiva da gestão de Educação de Jovens e Adultos e interfaces com a formação docente. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 10, n. 3, p. 41-57, 2016.

FERREIRA, Edmar Lucas. **Descentralização do poder: a prática da gestão democrática e participativa na escola**. 2017. Disponível em

<<http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/10descent.pdf>>. Acesso em 08 de junho de 2023.

FREITAS, Henrique M. R.; CUNHA JR., Marcus V. M.; MOSCAROLA, Jean.

**Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo.** São Paulo: RAUSP, v. 32, nº 3, Jul/Set. p. 97-109, 1997.

GUEDES, Marilde Queiroz; ROSA, Eliara Marli; ANJOS, Ana Paula Souza do Prado. Gestão escolar: novos desafios e perspectivas frente à pandemia. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 61, p. 130-144, 2021.

LEMONS, Carolyne Santos. Pandemia da covid-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das TICS. **Revista Panorâmica online**, v. 33, 2021.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** – E.P.U., 2. ed. 2020.

MARQUES, Rita de Cassia; SILVEIRA, Anny Jackeline Torres; PIMENTA, Denise Nacif. A pandemia de Covid-19: interseções e desafios para a história da saúde e do tempo presente. **Coleção história do tempo presente**, v. 3, p. 225-249, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?.** – São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** Cortez Editora, 2017.

PASINI, Carlos Giovani Delevati; CARVALHO, Elvio de; ALMEIDA, Lucy Hellen Coutinho. A educação híbrida em tempos de pandemia: algumas considerações. **Observatório Socioeconômico da COVID-19 (OSE)**, v. 9, 2020.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

SABOIA, Valquiria Soares Mota; BARBOSA, Rozilda Pereira. Pandemias reais, currículo, gestão escolar e nós. E agora?. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2021.

SANTOS, Késia Novais Silva *et al.* A responsabilidade do gestor escolar em tempo de pandemia. **Seminário Nacional e Seminário Internacional Políticas Públicas, Gestão e Práxis Educacional**, v. 8, n. 8, 2021.

SAVIANI, Dermeval. Sobre a natureza e especificidade da educação. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, Salvador, v. 7, n. 1, p. 286-293, jun. 2015.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SOUZA, Gabriela Pereira. Formação docente em tempos de pandemia: experiência na gestão escolar. **Ensino Em Perspectivas**, v. 2, n. 4, p. 1-12, 2021.

VAZ, Douglas; FOSSATTI, Paulo. Gestão universitária em tempos de pandemia: decisões ágeis adotadas por uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Humanidades e Inovação**, v.8, n.59, 2022.

SOBRE OS(AS) AUTORES(AS)

**Carlos Renato Gonçalves dos Santos**

Mestrando, UNEB; Universidade da Bahia (UNEB) - Brasil; Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (PPGMPEJA); Grupo de Pesquisa GEPALÉ-BA. carlos.renato.bio@gmail.com

**José Veiga Viñal Júnior**

Doutor, Vigo-Espanha; Universidade da Bahia (UNEB)- Brasil; Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (PPGMPEJA); THOPED. joseveigavinal@gmail.com

**Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva**

Doutora, UNEB; Universidade da Bahia (UNEB) - Brasil; Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (PPGMPEJA); InterGesto. mmiranda@uneb.br

Recebido em: 16 de setembro de 2023  
Aprovado em: 28 de novembro de 2023  
Publicado em: 29 de dezembro de 2023