

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL

Maria Alice da Silveira Schmitz

**A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DESAFIOS
E PERSPECTIVAS PARA UM DIRETOR ESCOLAR**

Sapucaia do Sul, RS
2022

Maria Alice da Silveira Schmitz

**A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS PARA UM DIRETOR ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção de título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Orientador (a): Elena Maria Mallmann

Sapucaia do Sul, RS
2022

Maria Alice da Silveira Schmitz

**A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS PARA UM DIRETOR ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFMS, RS) como requisito parcial para a obtenção de título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Aprovado em 27 de agosto de 2022:

Elena Maria Mallmann, Dr. (UFMS)
Presidente/Orientador

Marcelo Trevisan, Dr. (UFMS)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFMS)

Sapucaia do Sul, RS
2022

A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA DIRETORES ESCOLARES

SCHOOL MANAGEMENT IN PANDEMIC TIMES: CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR A SCHOOL DIRECTOR

Maria Alice Da Silveira Schmitz

Elena Maria Mallmann

RESUMO

O estudo sobre Gestão Escolar teve como objetivo de pesquisa conhecer a percepção dos diretores escolares quanto ao processo ensino-aprendizagem na Educação Remota Emergencial (ERE), dificuldades e perceptivas. Os principais pontos da discussão foram os desafios e estratégias para suporte e efetivação da ERE diante das desigualdades sociais de acesso à Internet nos domicílios. A pesquisa de natureza bibliográfica e explicativa apontou como resultados a necessidade de repensar a gestão escolar como um processo democrático para ampliar o direito universal à educação. Conclui-se que o trabalho dos gestores escolares é fundamental em situações emergenciais. Isso engloba desenvolver estratégias como, por exemplo, a possibilidade de intervenções através do conselho escolar nas questões da evasão escolar e soluções diante da insuficiência de políticas públicas para assegurar o acesso à Internet.

Palavras-chave: Gestão escolar; Pandemia; Educação Remota Emergencial; Diretores.

ABSTRACT

The study on School Management aimed to know the perception of principals regarding Emergency Remote Education (ERE). The main points of discussion were the challenges and strategies for supporting and implementing the ERE in the face of social inequalities in Internet access in households. The bibliographic and explanatory research showed as results the need to rethink school management as a democratic process to expand the universal right to education. It is concluded that the work of school managers is essential in emergency situations. This includes developing strategies such as, for example, the possibility of interventions through the school council on issues of school dropout and solutions in the face of the insufficiency of public policies to ensure access to the Internet.

Keywords: School management; Pandemic; Emergency Remote Education; Directors.

1 Introdução

A Educação Remota Emergencial (ERE) demandou muitas adaptações durante o contexto de suspensão das atividades presenciais. Muitos aspectos tiveram relevância e podem ser consolidados em novas propostas de trabalho daqui por diante. Superar as dificuldades deste modelo não é tarefa fácil, visto que a integração das tecnologias nas redes públicas de ensino de nosso país necessita de melhorias contínuas. Segundo o IBGE, em 2018 apenas em 7% dos municípios brasileiros o órgão gestor da educação adotava medidas prioritárias para a integração das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no processo ensino-aprendizagem. De acordo com uma pesquisa mais atual do CETIC.Br (2020), 87% das escolas de forma geral adotaram ao menos uma atividade com integração das tecnologias durante a Pandemia. O acesso à Internet avançou significativamente nas escolas brasileiras, mas demanda uma estrutura de organização na gestão educacional pública mais moderna e que alcance a todos.

O presente artigo traz uma análise sobre a Gestão Escolar considerando aspectos referentes à ERE na Pandemia. Neste contexto, o objetivo de pesquisa foi conhecer a percepção dos diretores escolares quanto ao processo ensino-aprendizagem na Educação Remota Emergencial (ERE), dificuldades e percepções. Os objetivos específicos foram identificar as principais dificuldades durante a implantação da ERE e relatar as estratégias de melhorias capazes de estimular e manter atividades remotas e/ou híbridas no âmbito escolar. O estudo justifica-se na premissa de que a educação deve ser ofertada a todos em iguais condições e as dificuldades encontradas nesta oferta, sem perder a qualidade. Durante o ano de 2020, com o surto da Covid-19, e o impedimento das aulas presenciais, o número de alunos sem acesso à internet e aos recursos tecnológicos na Rede Pública de Ensino foi bastante significativo. O Ensino Remoto fez-se necessário como modelo de ensino possível para garantir o direito à Educação, o qual impôs um grande desafio aos governos, às escolas, aos estudantes e às famílias. Todos foram pegos de surpresa, infelizmente observa-se que a escola não estava preparada, porém muito se aprende em ambientes de crise. No Brasil os sistemas de Ensino organizaram-se de diferentes formas para tentar minimizar as dificuldades da escola, e abrandar os

males advindo da Pandemia no processo educacional. Segundo Costin (2020), a Pandemia nos trouxe a maldição e a benção, ou seja, assim como mostrou nossas grandes mazelas também nos fez dar um grande salto em relação a tecnologia.

2 Princípios teóricos da gestão escolar

2.1 O desafio para gestores escolares na efetivação da ERE e superação das desigualdades sociais

Com o surto da Covid-19 espalhando-se pelo planeta em dezembro de 2019 e chegando ao Brasil em meados de fevereiro de 2020, as aulas presenciais foram suspensas. Medidas sanitárias foram aplicadas como o fechamento do comércio, a interrupção de apresentações artísticas com público e restrições de circulação. Enfim, o isolamento social foi imposto a todos como medida sanitária de prevenção à saúde e manutenção da vida. A educação está permeada de dificuldades históricas que, com o advento da Pandemia foram acentuadas. Ações de governos e sociedade para mudança quanto à nova realidade educacional de nosso País precisaram ser articuladas. A Portaria Ministerial Nº 343 de 17 de março de 2020 trata da “substituição das aulas presenciais, por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19” (BRASIL, 2020). Essa normativa dispõe sobre a intenção de preservação da saúde de alunos e familiares, assim como respeitar o isolamento social. Essa substituição gerou o parecer nº 5/20 do dia 18 de março de 2020 do Conselho Nacional de Educação (CNE) que considerou a situação e esclareceu aos sistemas e às redes de ensino a inevitabilidade da reorganização das atividades acadêmicas (BRASIL, 2020).

A escola foi profundamente afetada pelas perdas e desigualdades causadas pelo surto de Coronavírus, pois

Há um País a reconstruir, quando se trata da Educação Pública. Será preciso um conjunto de políticas integradas, dialogadas, pactuadas; serão necessários recursos financeiros, humanos, tecnológicos; será essencial um planejamento inteligente e socialmente sensível para olhar para as diferenças, para as vulnerabilidades, para as crianças e

os adolescentes de diferentes contextos sociais. (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2020 p. 11).

Estudar, analisar e dimensionar a situação atual da educação brasileira pós Pandemia deve ser uma discussão coletiva, como propõe o IPEA (2020). A superação das desigualdades sociais é uma meta a ser cumprida pelos governantes, contudo o aumento desta distorção dentro da escola precisa ser avaliada. Para tanto, torna-se urgente pensar e colocar em prática políticas públicas de investimento, infraestrutura, suporte, manutenção e subsídio ao trabalho de todos os profissionais da educação.

As pesquisas realizadas durante a Pandemia apontam números relevantes quanto à falta de acesso à sistemática de interação, acesso aos materiais e realização de atividades durante a ERE. Mesmo antes da Pandemia, segundo a pesquisa realizada pelo IPEA (2020), os números relacionados ao acesso às tecnologias e Internet nos lares dos alunos em 2018 já eram considerados baixos: nas escolas públicas aproximadamente 4,4 milhões da população não dispunha de acesso à internet em banda larga ou 3G/4G em casa. O problema da falta de acesso está concentrado no ensino fundamental, mas somando-se os alunos da pré-escola e ensino médio (também obrigatórios na escolaridade), chega-se a 5,9 milhões sem acesso.

A partir da suspensão das aulas e a implantação da ERE os problemas se exacerbaram. De acordo com a pesquisa realizada pela CETIC.Br (2020), gestores escolares indicaram que uma das maiores dificuldades encontradas por 93% dos pais e/ou responsáveis foi o acompanhamento das atividades escolares dos filhos. Também, foi apontado por 86% a falta de dispositivos com acesso à Internet nos domicílios dos alunos. Ainda, segundo o levantamento de CETIC.Br (2020), os gestores escolares (65%) apontaram como item desfavorável ao sucesso da ERE, o atendimento a estudantes em situação de vulnerabilidade, inclusive, com falta de acesso a alimentação em casa.

Estratégias diferentes foram usadas por municípios e estados para tentar alcançar os alunos distanciados fisicamente da escola, conforme exemplo da pesquisa abaixo na Figura 1:

Figura 1 – Estratégias de continuidade das atividades escolares



Fonte: Cetic.Br – TIC Educação (2020, p.31)

Os gestores escolares afirmaram em pesquisa do CETIC.Br (2020) que utilizaram diferentes tipos de tecnologias para assegurar a continuidade do processo de aprendizagem entre os alunos. Aqueles que não dispunham de tecnologia foram incluídos, mesmo com maior dificuldade, através da oferta de material impresso. A falta de acesso aos materiais e não realização das atividades, bem como a pouca interação com os professores durante a pandemia pode agravar a desigualdade social. Os alunos que não tiveram acesso regular ao estudo estão em defasagem nos processos de desenvolvimento dos conteúdos curriculares se comparados àqueles que tiveram condições de permanecer em contato contínuo com as escolas e atividades.

2.3 A gestão participativa e a pandemia

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece “a gestão democrática do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). Determinação da qual decorre o imperativo da participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola. Professores, agentes educacionais I e II, estudantes, seus pais e/ou responsáveis devem, portanto, estar presentes nas estratégias de gestão da escola.

Conforme Lück (2009, p. 23), “o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional”. Nesta perspectiva, a direção escolar tem como principal função organizar os membros que participam de forma direta ou indireta do fazer

pedagógico, isto é, gerir a participação de todos os agentes no processo ensino-aprendizagem garantindo a legalidade das ações no contexto escolar.

O responsável pela gestão escolar é o Diretor dividindo suas responsabilidades com a vice-direção e equipe pedagógica que, juntas, formam a equipe gestora. Essa equipe, tendo a gestão democrática como princípio, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Lei Nº. 9394/96) deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, da ética profissional e o comprometimento político-pedagógico com a educação pública. A responsabilidade legal da gestão escolar é da direção avalizada pelo Conselho Escolar. O papel da direção na gestão democrática é propiciar a participação de todos nas decisões, tornando-os corresponsáveis pelos resultados; articular as relações entre todos os segmentos em torno da proposta pedagógica que se quer desenvolver; primar pela transparência e comunicação nos processos de gestão. É um papel fundamental, pois pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos ou mecanismos de participação.

As escolas são ambientes de trabalho complexos. Diferentes contextos se entrelaçam no cotidiano escolar, desde questões pedagógicas até questões familiares. Lidar com um emaranhado de sentimentos e desejos fazendo a gestão é desafiador e isso é ampliado em situações emergenciais que envolvem condições sanitárias. Um diretor de escola e sua equipe diretiva precisam estar atentos a multiplicidade de seu entorno. Ter um olhar vigilante e atencioso a todos os contratempos e as possibilidades de sucesso demonstram o envolvimento real da gestão escolar com a comunidade.

A participação como instrumento de democratização da gestão necessita de organização por parte do diretor escolar. Este deve abrir espaços para participação da comunidade na tomada de decisões, discussões das questões e problemas enfrentados pela escola, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, na participação nas instâncias colegiadas e outras formas que venham a ser oportunas.

Diante do espectro de desigualdades sociais das famílias e comunidades, gerir a escola e propiciar momentos de participação da comunidade durante a ERE não se apresentou como tarefa simples. A retomada ao ensino presencial talvez tenha sido um dilema ainda maior. Segundo a pesquisa CETIC.Br (2020), as alternativas de comunicação e busca de participação de todos os segmentos

da escola se deram através do uso de Aplicativos e Redes Sociais, com iniciativa da escola para interação durante a pandemia.

Buscar informações e coletar dados sobre o rendimento dos alunos, usando parâmetros de antes, durante e pós Pandemia, pode ser o início de um trabalho árduo da gestão escolar em busca da recuperação das aprendizagens. Pois, trata-se de um cenário e universo educacional novo, complexo e desconhecido. Assim,

Os gestores devem assimilar a ideia de que não se trata de um retorno a um ponto conhecido, mas de retomada das aulas presenciais em um novo cenário sanitário, econômico, social, que exigirá uma ampla e também inédita articulação entre diferentes áreas e instâncias de governo – do municipal ao federal, da Educação à saúde, assistência social e outras esferas. (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2020, p.17).

Diante disso, a aposta é que a chave para o sucesso perpassa pela palavra liderança. Segundo Lück (2009), liderança reflete na capacidade do diretor em liderar pessoas, influenciar na atuação destas para o alcance dos objetivos escolares. O retorno à presencialidade, embora com as respectivas dificuldades, necessitou prever e criar um planejamento em conjunto para vencer os obstáculos. Estamos diante de um “novo normal”. A educação anterior à pandemia não tem reflexos e repetibilidade imediata, pois trata-se de uma nova conjuntura contextualizada pela realidade social, econômica e cultural da população. Portanto, os profissionais da educação, dentre eles os que exercem funções de gestão nas mais variadas esferas, tem desafios inéditos a serem superados.

De acordo com o levantamento da OCDE (2020), é preciso estratégias que prevejam a ação mútua entre os agentes escolares e não só aspectos tecnológicos, para garantir o bem-estar dos professores e alunos. A realidade da educação mudou e ainda mudará muito com os encargos deixados pelo surto da Covid-19. Compete aos gestores escolares criarem movimentos participativos para que as melhores soluções possam ser praticadas diante das adversidades encontradas no caminho.

3 Método e Pesquisa

O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica (FONSECA, 2002), com abordagem qualitativa (CERVO; BERVIAN, 2002). A preocupação é com a compreensão dinâmica das relações sociais estabelecidas no campo estudado.

A análise qualitativa foi a escolha por investigar uma realidade que não pode ser simplesmente quantificada. Esse tipo de análise trabalha com o universo de significados, valores, crenças e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização variáveis (MINAYO, 2001). A pesquisa teve fins explicativos, identificando fatores que determinam ou que contribuem na hipótese levantada, ou seja, coletar informações referentes à relevância da gestão dos diretores escolares durante a pandemia e sua contribuição para o sucesso no processo de aprendizagem, analisando também os dados coletados sobre as interações dos professores.

O estudo foi realizado a partir de artigos publicados pelas bases de dados da CAPES, entre os anos de 2020 a 2022, sobre o tema em questão. Os dados foram analisados nos anos de 2021 e 2022 durante a construção deste estudo. A inclusão das produções considerou os seguintes critérios: as publicações que envolvam a área educacional que abordem a gestão escolar em tempos de pandemia e que apresentem dados sobre o trabalho dos gestores das escolas para efetivação do ensino remoto. Utilizou-se a filtragem de termos “Gestão escolar e Pandemia” e/ou “diretor escolar e pandemia” o que resultou em 239 publicações. Após a leitura dos títulos considerou-se apenas os relacionados à área da educação, dentro das especificações já citadas, seguida da leitura dos resumos. Seguindo os critérios de inclusão, selecionou-se textos para a organização de dados. A partir da leitura na íntegra dos textos, confirmou-se a escolha do material que se ajustou aos objetivos e tema do estudo.

Buscou-se relação entre Gestão escolar e Pandemia, através de dificuldades enfrentadas na efetivação do ensino remoto. Foram seguidos, em ordem os seguintes passos: leitura exploratória, leitura analítica e análise dos textos. Finalizou-se com a realização de leitura interpretativa e redação dos resultados além de discussões para estabelecer uma forma de reflexão textual entre os autores e suas ideias.

4 Discussões e resultados

Dos 239 artigos encontrados, foram selecionados 10 para análise e redação do estudo, de acordo com os critérios de inclusão já mencionados. No Quadro 1 segue a lista dos textos:

Quadro 1 - Artigos usados para coleta de dados

Título do artigo	Autores e ano de publicação
A efetivação do direito à educação com qualidade social: o início do contexto pandêmico no estado do Rio Grande do Sul na percepção de gestores escolares.	FONTOURA (2021).
Educação no Brasil em Tempos de Pandemia.	FILIPAK, GUERBERT E BORGES (2022).
Desafios e reordenamentos do processo de trabalho na rede municipal de ensino de canoinhas-SC: formação e práticas para enfrentamento da pandemia pela covid-19.	MILANI, CARVALHO E GUMBOWSKY (20221).
Modernização dependente e a pandemia do covid-19: reflexões sobre ensino presencial e não presencial.	SILVA, 2021.
Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares	ROSA E MARTINS (2021).
Direito ou privilégio? Desigualdades digitais, pandemia e os desafios de uma escola pública	MACEDO (2021).
Evasão escolar: possibilidades de intervenção do Conselho Escolar no contexto da pandemia.	SANTOS E SILVA (2020).
O estágio supervisionado em gestão escolar: construindo alternativas para a formação docente em tempos de ensino remoto.	RIBEIRO E FERREIRA (2022).
Ensino remoto emergencial: tensões e desafios dos (as) diretores (as) de Mongaguá/SP	SEHNEM E MARTINS, (2022).
Evasão escolar: possibilidades de intervenção do Conselho Escolar no contexto da pandemia	NASCIMENTO E SILVA, (2020)

Fonte: autoria própria, (2022).

Todos os artigos analisados referem-se a publicações brasileiras, voltadas ao estudo da gestão escolar na pandemia, a visão de diretores escolares, as dificuldades enfrentadas na concretização do ensino remoto e

possíveis possibilidades para o sucesso da aprendizagem. Através da exploração dos dados, construiu-se três categorias para análise dos resultados: A percepção dos gestores escolares durante a Pandemia do Covid-19; Desafios do ensino remoto e a modernização da educação; O direito a educação e as desigualdades sociais.

4.1 A percepção dos gestores escolares durante a Pandemia da Covid-19

Iniciamos a análise dos resultados da pesquisa a partir da coleta de dados realizada no estudo de Fontoura (2021), que apresenta os primeiros movimentos da relação Estado/Escola no contexto da Pandemia na perspectiva de gestores escolares. A investigação foi realizada através de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com três diretores de escola. Segundo o estudo, a percepção dos diretores escolares é categórica ao afirmarem que a efetivação do direito à educação não aconteceu durante a pandemia. A educação passou por uma transformação pautada, especialmente, na aplicação das tecnologias para a implantação na ERE, porém, o processo educativo vai além da disponibilização de materiais, mas requer interação aluno/professor. De acordo com Fontoura (2021), a qualidade da educação foi comprometida, a escassez de recursos, a não mobilização e a falta de articulação com um plano de contingência sanitário levaram a esta conclusão. Conforme o estudo, foi citado na pesquisa que a demora na articulação da relação Estado/Escola impulsionou ainda mais a dificuldade encontrada que foi o distanciamento dos alunos da escola. As equipes diretivas, isoladamente, tiveram que assumir a responsabilidade quanto à organização dos processos na escola.

A desarticulação entre o trabalho desenvolvido pelas escolas da rede e os desejos e anseios do Governo do Estado rompeu a necessária relação de responsabilização partilhada no *fazer da escola*, esse elo quebrado inviabiliza o trabalho desenvolvido pelas instituições escolares. A escola não é um mundo à parte, é um elemento agregador de professores e estudantes em uma comunidade escolar, e essa unidade relaciona-se com outras tantas presentes e existentes em uma rede, que por sua vez, dependem e demandam de uma unidade ainda maior, o poder do Estado. (FONTOURA, 2021, p. 1083).

A partir desses apontamentos, pode-se inferir que essa desarticulação e silenciamento das instâncias de gestão pública superiores acarretaram períodos de instabilidade e insegurança em todos os profissionais da educação. Ainda, na linha da percepção dos gestores acerca da implantação da ERE, contribuem os dados do estudo de Rosa e Martins (2021). Essa pesquisa adotou a abordagem não-probabilística utilizando a técnica bola de neve com 501 sujeitos. A conclusão do estudo foi que as decisões relativas as ações para enfrentamento da pandemia foram centralizadas nas Secretarias de Educação (58,7%), embora alguma participação de gestores e professores tenha sido apontada (43,7% e 40,1%), conforme a Figura 2:

Figura 2 - Ensino remoto: Planejamento e processo de decisão

Durante o período de planejamento do ensino remoto, houve:		Quanto aos processos de decisão das estratégias de ensino remoto adotadas, houve consulta e participação de:	
Recesso Escolar	75,05%	Foram centralizados na Secretaria de Educação	58,68%
Ficar em casa elaborando materiais	69,26%	Gestores Escolares	43,71%
Aguardou em casas para orientações da Secretaria	59,48%	Docentes	40,12%
Formação Online sugerida/oferecida pela	51,50%	As unidades escolares tiveram autonomia de decisão	37,33%
Plantões de Atendimento na escola	33,13%	Famílias	13,77%
Antecipação de Férias	14,17%	Conselho Municipal de Educação	10,58%
		Funcionários	8,78%
		Entidades representativas de classe	2,59%

Fonte: Adaptado de Rosa e Martins (2021, p.85).

Os dados de Rosa e Martins (2021) sugerem o desrespeito ao princípio da gestão democrática estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na LDB de 1996. Um agravante é que nem todos os municípios possuem eleição de diretores, sendo uma grande parte dos cargos indicados pelo gestor municipal, o que em alguns aspectos interferiu no resultado da pesquisa.

Cruzando os estudos de Rosa e Martins (2021) com Fontoura (2021) chegou-se a mesma conclusão: a dispersão de iniciativas por parte das Secretarias de Educação intensificou as dificuldades na efetivação da ERE. O apoio às escolas por parte das secretarias de educação poderia ter sido mais ágil e direcionado com orientações práticas. De forma geral, observou-se que os gestores escolares e docentes foram os protagonistas na efetivação das ações para implementação da ERE.

Ainda segundo o estudo de Rosa e Martins (2021), outro aspecto levantado na visão de gestores escolares é relativo ao cumprimento do planejamento curricular e o direito dos alunos às aprendizagens essenciais. A comunicação com as famílias foi um fato que causou preocupação quanto a garantia da aprendizagem. Ainda as condições precárias de acompanhamento dos adultos nas tarefas escolares, dificuldades dos próprios profissionais de educação em lidar com as possibilidades tecnológicas causam falta de otimismo nos gestores escolares.

Muitos elos indispensáveis ao desenvolvimento e à educação integral dos estudantes brasileiros certamente foram rompidos por conta do isolamento social, da falta de acesso e/ou domínio dos alunos e famílias às tecnologias de comunicação e informação (TIC), da intensificação do trabalho dos profissionais de educação e da dificuldade – e, em muitos casos, da impossibilidade – de superarem as limitações inerentes ao ensino remoto para concretizar o ato educativo. Esse cenário, que tende a aprofundar as desigualdades sociais e educacionais, característicos da sociedade brasileira, explica e justifica as preocupações e incertezas manifestadas pelos respondentes da pesquisa (ROSA; MARTINS, 2021, p. 91.)

A organização do trabalho pedagógico deve considerar o estudante como centro do processo de aprendizagem. Conduzir cada um dos segmentos da escola para a superação das dificuldades na pandemia representa um desafio que cabe a gestão escolar (RIBEIRO; FERREIRA, 2022, p. 12).

Portanto, num contexto emergencial, em que muitas famílias não tem os conhecimentos específicos e condições socioeconômicas para auxiliar nas tarefas escolares, as soluções devem partir da orientação da equipe gestora da escola. Os direcionamentos na orientação das famílias e dos estudantes precisam ser claros.

4.2 Os desafios do ensino remoto e a modernização da educação

Ao realizar seu estudo Filipak, Guerbert e Borges (2022) discorrem sobre o contexto educacional pandêmico brasileiro. O foco foi o trabalho docente e os processos de gestão na resignificação das ações educativas em tempos de pandemia, através de pesquisa documental. Manter o vínculo com a escola e garantir o acesso à educação em tempos de Pandemia não foi tarefa simples. A

falta de planejamento, dificuldades de acesso à Internet, estresse, ansiedade e a situação de vulnerabilidade das famílias foram alguns dos fatores que dificultaram o acesso qualitativo à educação. Os autores trazem ainda alguns outros aspectos importantes a serem considerados quanto às dificuldades enfrentadas durante a Pandemia para efetivação do direito à educação: ambiente físico adequado, criação de rotinas familiares para o estudo e continuidade de atividades domésticas e de trabalho remoto, perda de emprego e falta de condições básicas de sobrevivência. Da mesma forma, por parte das escolas e professores necessitou uma adequação dos horários e rotinas de atendimento aos alunos, professores e gestores tiveram que rapidamente utilizar recursos para adequação das aulas e interação com famílias e comunidade escolar.

O estudo de Milani, Carvalho e Gumbowsky (2021), que se baseou no método descritivo com coleta de dados documentais e bibliográficos, mostrou que as metodologias de ensino foram modificadas, a tecnologia tornou-se aliada no dia-a-dia da escola. Reordenar os processos educativos e de gestão educacional foram necessários na pandemia. Silva (2021) em sua reflexão sobre o ensino remoto no decorrer da pandemia usou como base documentos. Discute o conceito de modernização dependente lançando um olhar sobre as mudanças no cotidiano escolar:

A meu ver, esse contraste remete à ideia de efetuar mudanças no cotidiano escolar substituindo metodologias consideradas antigas por metodologias consideradas modernas. Entendemos que as mudanças ocasionadas pelo ensino remoto não são naturais e, por isso, podem ser problematizadas pelo conceito de modernização dependente. (SILVA, 2021, p. 64).

Quando ao autor faz menção à modernização dependente quer dizer que importamos para as escolas ambientes virtuais pensados fora do contexto histórico e social da comunidade escolar. Ou seja, o uso de plataformas virtuais, por exemplo, varia de acordo com o contexto em que a escola está inserida. Adentrar à ERE sem garantir o acesso digital consiste em um processo de modernização dependente. Segundo Silva (2021) iniciar o uso de plataformas digitais sem suprir as necessidades sociais e igualar as condições de acesso à Internet contribuem para o processo de modernização dependente da educação,

no qual interesses paralelos interferem no funcionamento integral de um ambiente de aprendizagem moderno e que acaba por não atender as necessidades de todos, garantindo a equidade.

Sehnm e Martins (2022) discutem a percepção de diretores acerca das diretrizes para implementação da ERE através de pesquisa qualitativa exploratória, com levantamento bibliográfico e entrevistas com diretores escolares. Os autores percebem um aumento significativo na carga de trabalho dos gestores, sendo este um dos grandes desafios da ERE:

“[...] intensificação do trabalho de gestores e professores, sobretudo pela exposição às redes sociais e constantes reuniões remotas/virtuais; falta de apoio da gestão central em subsidiar melhores condições e acompanhamento do trabalho docente, gerando sentimento de solidão e abandono; dificuldades em manter relação e contato com as famílias e de apoiá-las no contexto da pandemia (SEHNEM; MARTINS, 2022, p. 128).

No contexto da pandemia, o trabalho dos diretores escolares teve suas funções ampliadas e potencializadas, envolvendo implementação de atividades pedagógicas e o uso de novas tecnologias para modernização e atualização da educação (SEHNEM; MARTINS, 2022, p.137). Estes aspectos de aumento do trabalho somam-se àquelas que envolveram o acolhimento aos alunos, famílias e docentes e equipes de trabalho.

4.3 Entre o direito à educação e as desigualdades sociais

Em seu estudo, Macedo (2021) aborda a educação em tempos de Pandemia através de questionamento interessante: Direito ou Privilégio? A autora discute a transferência do ensino presencial para a ERE, em especial, a questão das desigualdades sociais e o acompanhamento online dos estudantes e a análise de desafios, ações e experiências de uma escola. A autora afirma que as desigualdades digitais são um espelho das desigualdades sociais já conhecidas no cenário brasileiro. Os dados da Rede de Pesquisa Solidária apontam que, entre março e julho de 2020, mais de 8 milhões de crianças de 6 a 14 anos não fizeram quaisquer atividades escolares em casa. No mês de julho, enquanto apenas 4% das crianças mais ricas ficaram sem qualquer atividade

escolar, tal número saltou para 30% entre as crianças mais pobres. O relatório conclui: “Com a omissão do Estado no acompanhamento das famílias mais pobres, a diferença de atividades realizadas em casa, entre pobres e ricos, pode chegar a 224 horas, o equivalente a 50 dias letivos. (REDE DE PESQUISA SOLIDÁRIA, 2020, p. 1)

Temos no cenário pandêmico um acréscimo de desigualdades. Além daquelas já conhecidas, somam-se as desigualdades digitais. Quando pensamos em educação, é preciso haver um questionamento quanto ao direito ao acesso à Internet que já é uma questão levantada pela ONU, que reconhece o acesso à Internet como um direito universal do seu humano (MACEDO, 2021).

Porém, para além do acesso é necessário discutir e criar estratégias para o alcance de todos, não basta ter o acesso ao recurso e não saber como utilizá-lo. A desigualdade social, levantada pela autora, como desigualdade digital nos apresenta uma realidade peculiarmente brasileira, onde nem todos os usuários de tecnologia tem o conhecimento e o domínio necessário para fazer o uso correto dela, ou pelo menos obter seu o maior aproveitamento. A busca pelas soluções por parte das escolas tem se mostrado tarefa complexa frente ao cenário da Pandemia:

Mais do que nunca, durante a pandemia do Coronavírus em 2020, a educação no Brasil tornou-se um privilégio, deixando milhares de estudantes sem garantia de seu direito à educação. Nesse quadro de crise, coube a agentes diversos com familiares, professores e diretores de escolas públicas encontrarem soluções criativas e paliativas para tentar manter a conexão com os seus estudantes que não tinham acesso a equipamentos digitais adequados ou à internet (MACEDO, 2021, p. 268).

Embora enfrentando diferentes realidades, mesmo dentro de uma mesma rede de ensino, a situação brasileira é muito pontual quanto ao acesso à Internet. O gestor público na área da educação deve estar preparado para o desafio e é seu papel garantir o direito à educação a todos e a cada um dos estudantes compreendendo as diferentes necessidades.

Nascimento e Silva (2020) investigaram a ação do Conselho escolar como instrumento de gestão democrática para o futuro dos alunos que frequentam a escola no contexto da Pandemia. Realizaram pesquisa qualitativa através de observação e aplicação de entrevista semiestruturada. Para os autores, a

democracia é essencial no âmbito escolar, sendo a participação na gestão escolar, através do conselho escolar, a garantia que a comunidade possa conhecer a realidade da escola, participando das decisões e escolhendo os rumos do trabalho educativo. Sendo assim, a questão da evasão escolar perpassa pelo âmbito democrático que conselho escolar está proposto. De acordo com os autores, o colegiado pode contribuir para diminuição da evasão escolar dos jovens no contexto emergencial e ajudar na garantia da educação. “Como instrumento de gestão democrática, evidenciamos o fortalecimento do conselho escolar para atuar como mediador em ações educativas visando à permanência dos estudantes jovens dentro de sala de aula [...]” (NASCIMENTO E SILVA, 2020 p. 281). O conselho escolar poderia levantar e analisar os motivos pelos quais os alunos deixam de vir à escola e pensar a ações que busquem a continuidade da presença escolar.

De acordo com os dados de Nascimento e Silva (2020), o colegiado mostrou sua fragilidade quando, durante a pesquisa, foi levantado sobre o conhecimento do mesmo para a comunidade escolar:

Iniciamos nossa discussão, trazendo uma informação a qual observamos durante nossa visita a escola pesquisada que se refere ao conselho escolar: o colegiado não possui uma estrutura sólida para seu funcionamento, pois os sujeitos que fazem parte da organização da escola desconhecem quais são os membros do colegiado. Os funcionários que perguntamos diziam que somente olhando na ata do colegiado teriam a certeza, então não indicaram o coletivo do colegiado, e desconversavam sobre o assunto. (NASCIMENTO; SILVA, 2020, p. 289).

Pensando em uma melhor estruturação do conselho escolar, é necessária a inclusão de tempo para reunião no decorrer dos dias letivos. As reuniões servem para alinhar assuntos referentes à comunidade escolar incluindo questões como a evasão escolar. Porém, no momento atual não são tratados assuntos desta natureza nas reuniões do conselho escolar. Segundo as entrevistas de Nascimento e Silva (2020), a gestão escolar ainda é muito centralizada na figura do diretor e vice-diretor, deixando assim os princípios democráticos de lado e mostrando a falta de força do colegiado na escola pesquisada.

Observou-se a desvalorização ou mal aproveitamento do conselho escolar para as questões de combate à evasão escolar, assunto este que deveria fazer parte constante no cotidiano do colegiado. São recorrentes as ausências de ações efetivas e mobilização quanto à evasão dos estudantes o que pode ter se agravado em tempos de ERE. A existência do conselho escolar não garante a participação deste em questões importantes para a garantia da educação e efetiva articulação diante das demandas e desigualdades sociais que impactam no sucesso escolar de muitos estudantes.

4 Considerações finais

A análise das publicações permitiu compreender que a interlocução entre diretores escolares e ações de enfrentamento à Pandemia no contexto escolar foram fundamentais para garantia do direito à educação. Infere-se, portanto, que o trabalho dos gestores é essencial em qualquer situação adversa e emergencial. Os resultados apontam para uma ressignificação nos processos educativos essencialmente apoiado nas tecnologias. No entanto, é necessário considerar que o processo educativo vai além do repasse de materiais, mas requer interação professor-aluno, perpassa pela gestão escolar e pela participação da comunidade no alcance dos objetivos educacionais.

As limitações de estudo ficaram por conta de concentrar nos textos a perspectiva de diretores escolares, a gestão escolar e as dificuldades enfrentadas na pandemia. Nem todos os textos encontrados concentravam a análise enfocando todos os aspectos juntos, e, portanto, foi necessário fazer um cruzamento dos dados levantados. Isso foi necessário para contemplar o objetivo central desenhado desde o início da pesquisa de natureza bibliográfica e explicativa. Procedimentos complementares como questionários e/ou entrevistas poderiam elucidar mais aspectos relevantes.

Conclui-se que houve dificuldade na prática da gestão democrática durante a pandemia, imposta pelo distanciamento social e a complexidade da efetivação da participação de diferentes colegiados na tomada de decisões no processo educativo. Na ausência de orientações ágeis das instâncias públicas de gestão superiores, a ação dos diretores escolares foi imprescindível para manter a gestão compartilhada nos ambientes educativos. Isso foi essencial para

a busca por alternativas que possam garantir a participação da comunidade escolar, mesmo em momentos de turbulência e incertezas como foi o enfrentamento a pandemia da Covid-19.

O direito à educação foi garantido pela mobilização de diretores escolares e professores que se responsabilizaram com o processo de adaptação da ERE. Em muitos casos, as orientações e auxílio do Estado foi tardio. A oferta da educação buscou alcançar o maior número possível de estudantes, mas foi impactado pela dependência das condições domésticas, de conectividade e acessibilidade. A crise pandêmica na educação evidenciou ainda mais o papel do Estado na garantia da educação para todos como já preconizam documentos universais e a legislação brasileira. Por isso, é evidente que a falta de integração Estado/Escola impacta diretamente na garantia do acesso à educação e enfatiza as desigualdades sociais.

Entre os principais resultados do estudo realizado evidenciou-se as dificuldades de comunicação assídua entre a escola e família no processo de adaptação à ERE, a insuficiência de políticas públicas para garantir a conectividade e o direito à educação em tempos de pandemia. Conclui-se que existem possibilidades de sucesso na intervenção através do conselho escolar nas questões de evasão e garantia de permanência dos estudantes no ambiente escolar. Para tanto, ampliar e consolidar a qualidade da educação implica continuar fortalecendo o desenvolvimento profissional dos gestores públicos.

Estudos futuros podem ser realizados com o enfoque na coleta de dados em campo, com a intenção de apontar uma mostra com maior especificidade. Escutar os anseios de gestores escolares, professores e comunidades escolar é necessário para buscar soluções mais efetivas quanto a prática da gestão participativa e democrática. As questões envolvendo a conectividade e comunicação alternativa dos membros da escola também pode ser melhor investigadas. Formas de construir um elo efetivo na parceria escola-família podem ser produzidas a partir da coleta de dados levantados diretamente nas unidades de ensino. Desta forma observa-se que a análise sobre o tem em questão não se conclui com este texto, o mesmo ainda oferece outras possibilidades de pesquisa conforme o que foi citado acima.

Referências

BRASIL, Constituição Federal de 1988. Brasil. Brasília: **Governo Federal**.1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%EA7ao.htm. Acesso em: 20 de outubro de 2021.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, **LDB**. 9394/1996. Disponível em:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/572694/Lei_diretrizes_bases_4ed.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em:05 de maio de 2022.

_____. Ministério da Saúde. O que é Covid-19? Brasil. Brasília: **Governo Federal (Ministério da Saúde)**, 2021. Disponível em:

<http://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 20 de outubro de 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CETIC.Br (2018). Pesquisa TIC Domicílios 2018. **Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação**. Disponível em:

https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028-tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf. Acesso em: 26 de outubro de 2021.

_____.(2020). Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas escolas brasileiras - **TIC Educação 2020**. Disponível em:<

<https://cetic.br/pt/publicacao/resumo-executivo-pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-e-comunicacao-nas-escolas-brasileiras-tic-educacao-2020/> Acesso em: 20 de julho de 2022.

COSTIN, C. Educar para um futuro mais sustentável e inclusivo. **Estudos Avançados**, 2020, v 34, n. 100, p. 43-51. Disponível em:

<http://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.004>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

FILIPAK, S. Terezinha, GUERBERT, M.C. Castellain, E BORGES, Valdir. Educação no Brasil em Tempos de Pandemia. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento educacional**, 2022, v 17, n. 45, p. 186-207. Disponível me:

<https://revistas.utp.br/index.php/a/article/view/2553>. Acesso em 28 de julho de 2022.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTOURA, J. S. D. de Ávila. (2021). A efetivação do direito à educação com qualidade social: o início do contexto pandêmico no estado do Rio Grande do Sul na percepção de gestores escolares. **Revista Educação E Políticas Em**

Debate, 10(3), 1072–1089. <https://doi.org/10.14393/REPOD-v10n3a2021-62228>

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE 2018. Pesquisa de Informações Básicas Municipais. MUNIC-2018. **Instituto Brasileiro de Geografia e estatística**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html?edicao=25506&t=downloads>. Acesso em 20 de novembro de 2021.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Acesso domiciliar à internet e ensino remoto durante a Pandemia: DF, **Diretoria de Estudos e Políticas Públicas**. Brasília: Ipea, 2020.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em 18 de maio de 2022.

MACEDO, Renata Mourão. Direito ou privilégio? Desigualdades digitais, pandemia e os desafios de uma escola pública. **Estudos Históricos** (Rio de Janeiro) [online]. 2021, v. 34, n. 73. P. 262-280. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S2178-149420210203>. Acesso em 28 de julho de 2022.

MILANI, M. L., CARVALHO, K. V. & GUMBOWSKY, A. (2021). Desafios e Reordenamentos do Processo de Trabalho na Rede Municipal de Ensino de Canoinhas-SC: Formação e Práticas para Enfrentamento da Pandemia pela Covid-19. **Devir Educação**, 341–362. Disponível em: <https://doi.org/10.30905/rde.v0i0.457>. Acesso em 20 de junho de 2022.

MYNAIO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. 18ª edição. Petrópolis: Vozes, 2001.

NASCIMENTO, Karina Santos do. SILVA, Ivanilso Santos da. (2020). **Evasão escolar: possibilidades de intervenção do Conselho Escolar no contexto da Pandemia**. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/1942/1595>. Acesso em 20 de junho de 2020.

NÓVOA, Antônio. **Escolas e Professores proteger, transformar, valorizar**. 2022. Salvador: SEC/IAT.

OCDE (2020). A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020. **OCDE**. Disponível em https://www.oecd-ilibrary.org/education/a-framework-to-guide-an-education-response-to-the-covid-19-pandemic-of-2020_6ae21003-en. Acesso em 20 de novembro de 2021.

REDE DE PESQUISA SOLIDÁRIA. **Nota Técnica nº 22**, de 28 de agosto de 2020. Disponível em: https://redepesquisasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/09/boletimpps_22_28agosto.pdf. Acesso em 20 de novembro de 2021.

RIBEIRO, D. S., & FERREIRA, L. G. (2022). O estágio supervisionado em gestão escolar: construindo alternativas para a formação docente em tempos de ensino remoto. **Revista Espaço Acadêmico**, 21(233), 04-15. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/61236>. Acesso em 22 de maio de 2022.

SANTOS, do Nascimento, K., & SILVA, I. S. (2020). Evasão escolar: possibilidades de intervenção do Conselho Escolar no contexto da pandemia. **Ciência & Trópico**, 44(2). Disponível em [https://doi.org/10.33148/cetropicov44n2\(2020\)art10](https://doi.org/10.33148/cetropicov44n2(2020)art10). Acesso em 20 de junho de 2022.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. Brasília: **ENAP/Escola Virtual**, 2006. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2114>. Acesso em 22 de maio de 2022.

SEHNEM, E. L. F., & Martins, A. M. (2022). Ensino remoto emergencial: tensões e desafios dos (as) diretores (as) de Mongaguá/SP. **Concilium**, 22(4), 121–142. Disponível em: <https://doi.org/10.53660/CLM-312-321>. Acesso em 22 de maio de 2022.

SILVA, da Rosa, S., & MARTINS, A. M. (2021). Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares. **Revista Iberoamericana de Educación**, 86(2), 77-93. Disponível em: <https://doi.org/10.35362/rie8624380>. Acesso em 22 de maio de 2022.

SILVA, S. R. B. Modernização dependente e a pandemia do Covid-19: reflexões sobre ensino presencial e não presencial. **PERIFERIA (DUQUE DE CAXIAS)**, v. 13, p. 49-69, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/periferia.2021.60837>. Acesso em 28 de julho de 2022.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro da educação Básica 2020**. São Paulo: Moderna, 2020. Disponível em: <http://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2020/10/Anuario-Brasileiro-Educacao-Basica-2020-web-outubro.pdf>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

_____. **O Ensino a Distância na educação Básica frente a Pandemia da covid-19**. São Paulo: Moderna, 2020. Disponível em https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/425.pdf. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

