



---

## **Gestão escolar democrática em tempos de pandemia**

Elaine Heloísa de Amorim<sup>1</sup>  
Jussara de Fátima Alves Campos Oliveira<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão escolar durante a pandemia da Covid-19. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico que contou com a análise das obras de alguns autores, principalmente, Morin (2001 e 2007) e Dewey (1979), além das leis de diretrizes e bases da educação (LDB), entre outros, que fundamentaram a análise da gestão escolar, a importância de estabelecer estratégias, de conhecer a cultura e as particularidades da organização, além de contar com os requisitos da gestão democrática. Tudo isso em consonância com a comunidade escolar. Vimos que a escola ainda necessita estabelecer parâmetros de formação e domínio da tecnologia, que vão além do aparelhamento, mas sim da ciência de que a tecnologia pode ser recurso balizador para a gestão escolar e do conhecimento. No contexto atual e nas discussões do artigo, pode-se concluir que a gestão está amparada pelos aspectos da cultura, democracia, projeção a longo e curtos prazos, mas precisa de melhorias nos aspectos tecnológicos, no acesso e aprendizado dos professores, da gestão e dos equipamentos.

**Palavras-chave:** Educação. Gestão democrática. Pandemia Covid-19.

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze school management during the Covid-19 pandemic. For this, a bibliographical study was carried out which included the analysis of the works of some authors, mainly Morin (2001 and 2007) and Dewey (1979), in addition to the laws of guidelines and bases of education (LDB), among others, which based the analysis of school management, the importance of establishing strategies, knowing the culture and the particularities of the organization, in addition to relying on the requirements of democratic management. All this in line with the school community. We saw that the school still needs to establish parameters for training and mastering technology, which go beyond equipment, but rather the science that technology can be a guiding resource for school management and knowledge. In the current context and in the discussions of the article, it can be concluded that management is supported by aspects of culture, democracy, long and short term projection, but it needs improvements in technological aspects, access and learning for teachers, management and of the equipment.

**Keywords:** Education. Democratic management. Covid-19 pandemic.

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Pós-Graduação em Formação de Professores e Práticas Educativas (IF Goiano- Campus Avançado Ipameri) elaine.heloisa@estudante.ifgoiano.edu.br

<sup>2</sup> Doutora em Educação. Docente do Programa de Pós-Graduação em Formação de Professores e Práticas Educativas (IF Goiano- Campus Avançado Ipameri) jussara.oliveira@ifgoiano.edu.br



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

### **INTRODUÇÃO**

Gerir os desafios que surgiram em decorrência da pandemia da covid-19 em ambiente educacional, foi e é um papel estratégico do gestor educacional em conjunto com a comunidade escolar. Associar a tecnologia, os recursos materiais e de pessoal para cumprir metas, desenvolver a educação fora do ambiente escolar democraticamente e com a intenção de não acentuar ainda mais as desigualdades, que já é tão presente no cotidiano escolar, é um importante passo para desenvolver a autonomia dos estudantes, colocar a comunidade educativa a par das dificuldades da escola e fazer com que a família se faça presente na vida estudantil dos estudantes.

Com o surgimento da pandemia ocasionada pela Covid-19 e o avanço do estado ultraliberal, evidenciaram-se as fragilidades da gestão democrática no âmbito educacional e a desigualdade socioeducacional, sendo imprescindível discutir a atuação dos sistemas de educação para a efetivação da gestão democrática e políticas públicas para garantia do direito à educação de qualidade, no contexto da crise educacional.

A problematização aqui posta é de como a pandemia da Covid-19 interferiu na gestão das escolas. Assim, essa pesquisa traz a discussão sobre a gestão escolar no período da pandemia da Covid-19, perpassando por autores como Morin (2001 e 2007) e Dewey (1979), além da Lei de diretrizes e bases que regem a educação básica e pressupõe uma educação emancipadora e para tal deve ser embasada em princípios organizacionais e democráticos. Diante do exposto, o objetivo do artigo é analisar a gestão escolar durante a pandemia da Covid-19, utilizando-se da metodologia de revisão bibliográfica com a finalidade de obter respostas que amparem a problemática sobre o impacto da pandemia na gestão escolar.

O texto se organiza em três subtópicos que se relacionam. No primeiro, discutimos sobre a gestão escolar baseada em princípios democráticos. O segundo subtópico analisa os reflexos da pandemia da Covid-19 na gestão escolar. Já o terceiro subtópico, analisamos quais são as perspectivas para a gestão escolar no

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

período pós-pandemia. Por fim, tecemos algumas considerações sobre a temática analisada.

### **1. A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR E DO DESENVOLVIMENTO DE UMA GESTÃO BASEADA EM PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS**

A instituição escolar é permeada por recursos que ultrapassam aquelas direcionadas ao ensino, estudantes, práticas pedagógicas, entre outras. Requer gestão de recursos, de pessoal, de materiais, financeiros e isso tudo tem impacto na qualidade do ensino ofertado.

Então, aqui cabe a reflexão sobre o papel do gestor escolar, tendo os objetivos de empresa em um ambiente escolar. Cabe, ainda, insurgir que as práticas das empresas são norteadas pela busca constante do conhecimento, aprimoramento de práticas, ampliação de habilidades e competências. Também fazem parte do contexto organizacional: a missão, a visão, os objetivos, os pontos fortes e fracos, além de alinhar os instrumentos norteadores que levam a cumprir as metas inerentes aos objetivos da organização e não é diferente em organizações educacionais, mesmo que sejam geridas por órgãos públicos.

A utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. O autor ainda acrescenta que a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2008, p. 324).

Assim, surge a necessidade da reflexão das possibilidades dos gestores sentirem fatos que são vivenciados no cotidiano das organizações, a partir do olhar e com conceitos inovadores, pela ótica do educador. Assumir que sempre há o que melhorar, construir um espaço de múltiplas probabilidades, além de edificar ou desmistificar conceitos.

O que configura a gestão democrática, segundo Carvalho, é que:

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

[...] a gestão escolar tem a responsabilidade de transformar, instituir vínculos, criar decisões coletivas, responsabilidades compartilhadas, com mais atenção às relações pessoais do que às tarefas instituídas. A interação entre as pessoas envolvidas é fundamental para a flexibilidade da gestão; da mesma forma, os objetivos e as responsabilidades devem ser assumidos por todos. É essa interação orgânica entre equipe, direção e toda a comunidade escolar que configura uma gestão democrática (CARVALHO, 2016, p. 25).

Gestar dentro do contexto educacional o que as empresas propõem: uma estratégia de projeto, onde é necessária a busca por ávidos recursos humanos, concentrados e ornamentados para cumprir os objetivos, tanto a longo quanto a curto prazo. Para que isso ocorra com sucesso, a preparação, o planejamento, a definição e divulgação da missão, da visão, das metas a serem alcançadas, o conhecimento do outro e da organização são instrumentos essenciais para o êxito do gestor escolar e da instituição. Para Lopes,

[...] não tem como planejar sem definir missão, pois tem um impacto sobre o planejamento, afirma: A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção a necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideias escolhidas. Em outras palavras PLANEJAR (LOPES, 1976, p.54)

Partindo desse pressuposto de missão e planejamento que não é papel apenas do gestor, mas também de todos os partícipes de um organismo, diverso, mutável e inconstante que permeia o espaço educacional, é que a organização escolar, influenciada por vários fatores: econômico, cultural, regional, com a missão definida, estimulada, com práticas definidas no plano de ação, no planejamento estratégico e nas ações de curto e longo prazo são recursos que definem a empresa (PEARCE, 1982).

A missão em uma organização educacional se difere das outras por simplesmente não ter como objetivo lucro, mas a prestação de serviço significativo para o outro e isso requer competência, habilidade e atitude. Então, presume-se que

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

exista uma cultura em cada organização (FLEURY, 1996, p.15), pois é envolta por indivíduos e comunidades com características exclusivas, outrossim é possível definir que as organizações escolares também possuem tais características, devido à cultura própria da organização e de quem as gere.

Dentro dessa propositura, a estrutura da organização escolar é aquela que compete observar, perceber, valorizar as diversidades existentes, tanto quanto capacitar os profissionais e vislumbrar a estrutura física, além de gerir os recursos para que a educação seja de qualidade e com o intuito de formar cidadãos comprometidos com sua cultura, com os saberes (PARO, 2001), sobretudo os democráticos.

Para tal, a democracia é palco de reflexão e ação nos espaços escolares, já que nesse ambiente tão diverso é perceptível que tais práticas são necessárias, uma vez que uma instituição democrática permite que a comunidade, no caso a escolar, colabore e participe da gestão, da organização e defina as metas dela. Como regulamentado na Lei 9394/96, nos artigos 14 e 15:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996, sp)

A educação emancipadora é mais do que uma simples educação, é formar o educando com vieses democráticos e em um ambiente democrático, que prezem pela: valorização da vida, respeito e amor ao próximo, solidariedade, partilha, respeito à natureza, paz, igualdade, reflexão sobre os seus direitos e deveres. De acordo com Lück (2017, p. 370) é “[...] fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

da construção da autonomia competente, que se garantem a partir do estabelecimento e cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes comuns.”

Por conseguinte, deve-se oportunizar aos educandos, aos educadores e a toda comunidade, desde a mais tenra idade, a convivência com a disparidade de crenças, ideologias, pensamentos, convicções, modos de ser e viver, por fim,

[...] a tarefa da educação é formar seres humanos para o presente, para qualquer presente, seres nos quais qualquer outro ser humano possa confiar e respeitar, seres capazes de pensar tudo e de fazer tudo o que é preciso como um ato responsável a partir de sua consciência social (MATURANA; REZEPKA, 2000, p. 10).

O desafio é de conhecer e respeitar o plano da instituição escolar, valorizando o objetivo da organização, conhecendo os instrumentos norteadores das práticas educacionais, que propõem um estreitamento entre o pedagógico e a ética, não se esquecendo, contudo, que a comunidade é influenciada pelas práticas da instituição.

Para ressignificar e alinhar os objetivos, é necessário, inicialmente, uma profunda reflexão dos objetos, diretrizes, currículo, projeto político pedagógico que conduzem aos significados de mecanismos com o intuito de produzir possibilidades sólidas. Assim, “[...] a ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisão” (VALERIEN, 1993, p. 15).

A articulação da gestão escolar, traçando planejamentos a curto e longo prazos, a gestão de pessoas, finanças, marketing, materiais entre outros e sua relação com os propósitos educacionais, ainda o diálogo e a democracia, devem ser meticulosamente detalhados e objetos de reflexão, revisitação e análises. A gestão deve ser pautada na honestidade, na humanidade, liderança, com objetivos e metas claras para toda a comunidade escolar, também socialmente (KOSIK, 1976, p. 36)

As estratégias, inicialmente, devem ser de conhecimento de todos os atores (MORIN, 2001), por isso todos precisam conhecer a missão, a visão, os valores, o plano estratégico, o projeto político pedagógico da instituição, mais do que conhecer,

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

praticar, sistematizar e avaliar as propostas de longo e de curto prazo. As metas devem ser realizadas ou realocadas com a finalidade de se obter parâmetros e serem tangíveis. A articulação de planos de ação, para que objetivos sejam cumpridos, também devem ser proposto, a fim de que se cumpra o que pretende, sem, contudo, deixar de avaliar o que deu certo ou não deu certo.

Assim, o papel do gestor escolar é de fato necessário, já que perpassa o pedagógico e o administrativo. A partir dessas nuances, deve-se garantir uma educação de qualidade que vivencie a cultura escolar, dê resultados nas avaliações externas e consiga se manter equilibrada e gerida. Dentro dessa perspectiva, a gestão escolar precisa articular o processo educativo em momentos improváveis.

## **2. OS REFLEXOS DA PANDEMIA NA GESTÃO ESCOLAR**

A pandemia que assola o país, desde março de 2020, obrigou tanto os professores quanto a comunidade escolar a inventarem novas formas de lecionar e tudo em conformidade com o recomendado pelas instituições de saúde. Em um tempo recorde, foi necessário articular novas possibilidades de a escola chegar aos alunos através de atividades remotas, roteiros organizados, vídeos explicativos, salas virtuais, entre outros.

A educação é um direito previsto na Constituição Federal de 1998 e, devido a pandemia causada pelo Coronavírus, o atual contexto do sistema educacional necessitou buscar por alternativas que viabilizassem uma adaptação para a realidade do distanciamento social, tendo em vista que “ainda não é possível se definir quando essa crise será estabilizada e, com isso, a vida da população brasileira poderá seguir o seu fluxo” (OLIVEIRA; SOUZA, 2020, p. 16).

Vivenciamos um momento de avanços e retrocesso na história da educação, um período histórico em que o Ministério da Educação apresenta uma inércia inédita em relação às políticas públicas, repercutindo na maioria dos estados da federação. Tal comportamento é marcado, principalmente, pelo embate contra os mecanismos

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

de democracia e combate à desigualdade social já instituídos. A política do atual governo não se preocupa com o cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação (PNE) a partir do debate em torno do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação Básica (Fundeb) e do financiamento adequado da educação de qualidade social.

Além da intensificação das desigualdades estruturais, a reforma neoliberal das políticas públicas sociais, implementada a partir de 2016, trouxe retrocessos profundos para a educação. Em plena pandemia provocada pela Covid-19, o retrocesso educacional relacionado ao direito à educação da classe trabalhadora tem se intensificado, excluindo do processo educativo os estudantes que, por motivos econômicos, não têm acesso às tecnologias digitais e à internet (SILVA; SOUSA, 2020; FILHO; ANTUNES; COUTO, 2020; CARDOSO, FERREIRA; BARBOSA, 2020).

Coube ao gestor escolar estudar mecanismos que abarcassem todos os estudantes, aqueles que dispunham de conhecimento e equipamentos tecnológicos que permitissem a continuidade dos estudos por meio do uso da tecnologia e daqueles que não dispunham. Além de gerir o trabalho contínuo da unidade escolar.

Nesse cenário, a gestão escolar democrática precisa assegurar o desenvolvimento socioeducacional eficiente e a excelência do ensino ofertado aos estudantes, e tem como princípio a participação de toda a comunidade escolar na gestão da instituição de ensino. Ainda, é necessário o trabalho em equipe, colaborativo e integrador, com base na construção de uma escola aberta às diferenças, onde todos vivenciem experiências democráticas, buscando que o educando tenha acesso à educação de qualidade e conhecimento sobre seus direitos e deveres. Porém, ainda que,

[...] existam certos instrumentos e condições para orientar a realização de ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas. Por exemplo, existem escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora; outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outras ainda que, embora



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la em ações efetivas, por falta de sinergia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais (LÜCK 2017, p. 40).

De fato, a gestão com viés democrático é aquela pautada nas decisões em conjunto, elencando elementos fundamentais para construção de uma escola com cidadãos autônomos e críticos. Assim, cabe ao gestor um papel investigativo com o intuito de conhecer as particularidades e realidades, o que é importante, pois o gestor necessita viabilizar os recursos tanto pedagógicos quanto tecnológicos e analisar, minuciosamente, como a educação é ofertada nesse momento de pandemia.

A maior dificuldade é que nem todos conseguem acompanhar essa mudança. Muitos estudantes não têm acesso à internet, ou se têm, são limitados. Alguns professores não possuem habilidades com a tecnologia e as famílias têm resistência em estabelecer uma rotina para que os estudos ocorram em casa e, assim “[...] estabelecer um ensino efetivo, coletivo tanto para o que já foi produzido socialmente, como para aprender no sentido de contínua renovação do conhecimento” (KOSIK, 1979, p. 36)

A paralisação das aulas presenciais no âmbito das escolas trouxe diversos desafios e medidas foram sendo tomadas de modo a viabilizar um menor prejuízo possível para o currículo escolar das pessoas e uma das estratégias encontradas para a educação se adaptar à nova realidade imposta pela pandemia foi a continuidade das atividades escolares por meio de tecnologias digitais (MARQUES, 2020). Segundo Marques,

As mudanças que ocorreram no processo de ensino e aprendizagem frente o atual contexto da pandemia causada pelo novo coronavírus, levaram a adoção de metodologias alternativas, até então, não adotadas por muitos professores em seus ambientes de ensino (MARQUES, 2020, p.33).

No entanto, diversos são os problemas que emergem desta nova situação e que se vincula diretamente ao processo do ensino aprendizagem do aluno, em um

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

primeiro momento. Burgess e Sievertsen (2020) ressaltam que, apesar da estratégia de plataformas digitais ser algo válido e relevante para o momento atual da sociedade, há que se falar sobre os impactos abruptos para os professores, para a família do aluno e para o próprio estudante, tendo em vista que a educação domiciliar trouxe uma gama de mudanças para o aprendizado, sobretudo a sobrecarga dos pais devido ao acompanhamento das atividades.

Marques (2020) expõe ainda que apesar do caráter urgente e da demanda necessária de continuidade da educação, muitas famílias não possuem os meios necessários para acompanhar as aulas à distância, seja por não possuírem um equipamento eletrônico adequado ou mesmo internet para acesso, o que impede que o aluno acompanhe regularmente as aulas.

Para Antunes Neto (2020, p. 30), a educação “não evoluiu para acompanhar as necessidades do mundo contemporâneo, produzido por relações globalizadas e por tecnologias radicalmente transformadores”, evidenciando um descompasso das escolas em conseguirem atender as demandas de dificuldades que já eram observadas antes mesmo da pandemia.

Se por um lado existe o aluno em sua residência, sobrecarregando seus pais com atividades escolares, os quais, muitas vezes, não possuem uma compreensão e métodos para explicar ao filho, por outro lado, existe ainda o professor, cujo sucesso da aula está diretamente vinculado ao seu domínio tecnológico (ANTUNES NETO, 2020).

Este meio de aprendizagem proporciona uma experiência interativa da aula, devendo ocorrer sempre em um ambiente mediado, para que esta ferramenta possa assumir um real papel colaborativo e também propulsor para a difusão do conhecimento na educação e da democratização do saber.

Então, julga-se importante que a gestão articule propostas que perdurem além do momento pandêmico, isto é, estimule o estudante a desenvolver o estudo autônomo e a família a estar mais próxima do contexto escolar.



## Trabalho de Conclusão de Curso

---

### 3. AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR NA PÓS-PANDEMIA

Desenvolver a gestão escolar com vistas nos princípios democráticos, é construir a lógica da educação participativa, que fomente a organização significativa e melhore as condições tanto do aprendente quanto do educador.

Chanlat (1992) propõe reflexões sobre a necessidade da criação de uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas pelas organizações, em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos e dentro da particularidade de cada contexto. Para Rosenholtz (1989, p. 144), as pesquisas sobre a eficácia escolar indicam que “as características organizacionais das escolas são responsáveis por 32% na variação do desempenho dos alunos entre as escolas”. Isto significa que mais de um terço das perdas e ganhos dos alunos em testes de desempenho resulta da qualidade da escola como um todo.

Conforme Purkey e Smith apud Lück (2000), esta linha de questionamentos tem revelado a importância das práticas de autogestão na escola para produção de melhores resultados em termos de aprendizagem, quando os inputs e as características do histórico dos alunos são comparáveis entre as escolas. A estratégia participativa tende a ser associada à melhoria na produtividade, conforme sugerido por (KANTER apud LÜCK, 2000). Para Lück,

Quando as pessoas em níveis hierárquicos mais baixos, dentro da organização, tem a chance de compartilhar com o poder dos seus superiores, as suas necessidades psicológicas são preenchidas, elas passam a participar mais como integrantes de uma equipe e tendem a ser colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, os chefes passam a participar e dar maior apoio à autonomia e à liberdade dos seus colaboradores. Esta prática aumenta a satisfação e o comprometimento de todos (LÜCK et al., 1998, p. 21).

Lück et al (1998) depreende que quando há a participação de todos do menor cargo ao maior na participação da organização, haverá uma satisfação e comprometimento com toda equipe envolvida. O que quer se demonstrar é que, ao lidar com a cooperação e com conflito, os agentes organizacionais criam certa lógica

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

de atuação que é, ao mesmo tempo, política, social, ideológica e comportamental. Esse estilo de gestão estaria edificado no campo da competência, cujo significado é o conjunto de qualificações, aptidões que a pessoa possui para executar um trabalho.

Para Le Bortef (1995), por exemplo, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. É na verdade, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Contexto esse marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzida em saber ser e saber mobilizar conhecimento em diferentes contextos.

Parte-se da premissa que gestão escolar “[...] corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo [...]” (LÜCK, 2017, p. 276), isto é, a gestão eficaz necessita que todas as partes estejam almejando o mesmo objetivo, alinhando as diretrizes, currículos, conselhos, políticas, projetos e práticas pedagógicas, além de garantir uma educação de qualidade, equânime e cidadã.

A educação já não é a mesma, principalmente, no uso das tecnologias e na atribuição ao professor de único responsável pela formação. Ainda que para que a formação aconteça é, necessariamente, dever do Estado, da Escola e da família, que ajam em consonância. Parte-se da reflexão, de que a educação acontecerá com a participação democrática da comunidade educativa, da tecnologia, aquela que já é de conhecimento fora dos muros escolares, e o mais importante, que a formação pode e deve acontecer de forma síncrona, assíncrona, presencial ou remota.

Diante dos novos espaços de formação, a escola deixa de ser o único espaço educador, a escola deixa de ser lecionadora para ser cada vez mais gestora da informação generalizada, construtora e reconstrutora de saberes e conhecimentos socialmente significativos. Portanto, ela tem o papel de articular à cultura, um papel mais dirigente e agregador de pessoas, movimentos, organizações e instituições. Na sociedade da informação, o papel social da escola foi consideravelmente ampliado. É uma escola presente na cidade, adaptando novos



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

conhecimentos e relações sociais e humanas, sem renunciar ao conhecimento historicamente produzido pela humanidade, uma escola científica e transformadora.

Nas últimas décadas as políticas públicas vêm sinalizando para uma educação integral, inclusiva e sobretudo de qualidade. Para tanto, grandes esforços vêm se transformando em instrumentos que se preocupam com as implementações de mudanças na educação para as novas gerações como a Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a LDB e a Lei nº 9.394/1996.

Tais mudanças na organização das políticas públicas nos remetem a uma nova realidade que ainda não havia alcançado o chão da escola, porém diante desse novo contexto, entende-se uma referência à educação a partir da integralidade do educando, remontando à perspectiva da preparação do estudante para a cidadania, qualificado para o mercado de trabalho, preparado para enfrentar e resolver problemas, sendo a escola um dos ambientes privilegiados de formação, mas não único. Assim, a “educação é processo, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, mas a própria vida” (DEWEY, 1979)

Muito tem-se discutido sobre a qualidade da educação no período pandêmico, porém ela não ocupa patamar de privilégio há muito tempo no Brasil, o que denota que não é de hoje que não se garante a qualidade na educação. Com isso, as estratégias para que se cumpra o currículo, as diretrizes e forneça uma educação de qualidade, com igualdade de direitos se tornou temas de reportagens.

O avanço da tecnologia e o advento da era da informação trouxeram diversos benefícios para o homem moderno, o qual, atualmente, consegue acessar uma vasta gama de informações de maneira rápida, acessível e de maneira global, por meio da tecnologia digital. Estes benefícios, com o afastamento social devido à pandemia da Covid-19, permitiram com que as instituições de educação se adaptassem e oferecessem aulas à distância para os alunos, visando um menor desfalque na educação durante o isolamento social.

Nestes termos, pode-se dizer que a tecnologia e a educação nunca estiveram tão próximas quanto nestes turbos tempos. No entanto, apesar de ser uma boa

---



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

estratégia da educação, faz-se necessário salientar que a transmissão de mera informação não caracteriza esta como um conhecimento em si, ou seja, não basta apenas que seja suprida a maneira como será transmitida a informação do professor, mas sim, como o processo de ensino aprendizagem será realizado e desenvolvido à distância, para que este seja eficiente para o aluno. Concluiu-se ao final do trabalho que a tecnologia digital possui o condão para proporcionar uma educação de qualidade, mas que este ainda é um caminho longo a se percorrer no Brasil, sendo necessário investimento de políticas sociais e da democratização do saber.

O fato é que a educação precisa, sim, ser tema de reportagem, mas também de políticas públicas, de estratégias, de garantias de acesso não somente daqueles que residem em grandes centros mais de todos. Reforça-se que “[...] É preciso aprender a enfrentar a incerteza, já que vivemos em uma época de mudanças em que valores são ambivalentes, em que tudo é ligado” (MORIN, 2007, p. 84).

O momento pandêmico pode servir para colocar em pauta discussões que vão além daquelas que são de competências de professores, pois, como já foi mencionado, não é somente a escola que faz educação de qualidade e, sim, todos, a comunidade escolar, sobretudo a sociedade como um todo.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É evidente a inércia do Estado no enfrentamento da pandemia da Covid-19 e dos desafios para a superação da atual crise educacional. Além da inoperância por parte do estado, fica evidente o propósito de supressão do direito social à educação que afeta o conjunto dos alunos, principalmente aqueles mais vulneráveis socioeconomicamente.

A ausência de políticas públicas educacionais, de planejamento democrático para o enfrentamento da situação de crise, o abandono dos planos decenais de educação, a investida do atual governo para reduzir a vinculação de recursos



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

---

financeiros ao Fundeb e o descumprimento da oferta educacional universal configuram o propósito de supressão do direito educacional.

Compreende-se que a educação é um sistema complexo em evolução constante, que dá prioridade absoluta ao investimento cultural e à formação permanente de sua população. A sociedade é educadora quando reconhece, exerce e desenvolve, além de suas funções tradicionais (econômicas, sociais, políticas e de prestação de serviços), uma função no sentido de assumir uma intencionalidade e uma responsabilidade em relação à formação, à promoção e ao desenvolvimento de todos os seus educandos, a começar pelas crianças e jovens.

Com essa perspectiva, potencializa-se a formação de agentes educativos para fortalecer o tecido associativo entre escolas, instituições e cidadãos. Com o advento da pandemia, onde as relações pessoais tiveram novas configurações, criam-se metodologias, técnicas, espaços onde a educação pode acontecer. Amplia-se o fortalecimento de laços entre escolas, comunidades e instâncias da sociedade, estimulando a democratização do direito à educação. A educação “[...] que toma a norma igualitária e, ao ser aplicada em um caso concreto, elimina uma discriminação e introduz uma relação mais justa entre os sujeitos” (Cury, 2005, p. 45)

Porém, esquece-se de que a formação e o patrocínio na educação não se dão repentinamente, embora se cobre dos professores e gestores proposições repentinas. A escola consegue cumprir o seu papel, mesmo com dificuldade, mas algumas estratégias precisam ser reconfiguradas como o uso das tecnologias e o aparato tecnológico disponível para os estudantes, a associação da tecnologia com a realidade que os estudantes têm do lado de fora da escola, para que se torne significativa e aplicável tanto no mercado de trabalho como para uso pessoal, e isso comungado com as disciplinas e conteúdos regulares, ou seja, “[...] desenvolva uma metodologia que incorpore dinamicamente a teoria e a prática; contribua para preparar as classes populares para sua capacidade dirigente” (OLIVEIRA, 2005, p.49).



## Trabalho de Conclusão de Curso

---

A gestão democrática em períodos de crise é difícil, mas não impossível e, se realizada a muitas mãos, é passível de ser benéfica. A educação não será a mesma depois desse período pandêmico, mas pode se tornar apenas uma lembrança se práticas não forem incorporados à escola, principalmente, aquelas para beneficiar as minorias, os que estão afastados dos grandes centros.

Diante do que foi discutido, cabe refletir que no contexto atual a educação conseguiu avanços, principalmente, no estímulo ao uso e na importância da tecnologia para o processo formativo, informativo e educacional. Essa relação com a tecnologia propiciou um estreitamento entre docentes, discentes e família. O que outrora era visto como lazer, hoje é visto como fonte de saber e estudo.

A tecnologia não está acessível para todos é fato, e isso também deve ser tema de melhoria tanto para as formações de professores, quanto ao uso dentro do espaço escolar, ainda como medida de políticas públicas que fomente legalmente esse acesso.

No período pandêmico, verificou-se o quanto a escola necessita de uma gestão articulada, que consiga gerir o espaço escolar, com os docentes e a comunidade, para que todos tenham acesso à educação. A educação foi remoldada, metodologias utilizadas, anseios trabalhados em conjunto, porém a aparelhagem e nem tampouco o domínio das tecnologias são suficientes, sem que aja um engajamento para que a educação seja ofertada a todos sem distinção.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação**. LDB, Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em 18 set. 2021.

BURGESS, S.; SIEVERTSEN, H. H. *Schools, skills, and learning: The impact of COVID-19 on education*. **VOX CEPR Policy Portal**. Disponível em: <<https://voxeu.org/article/impactCOVID-19-education>>. Acesso em: 21 nov de 2021.



## Trabalho de Conclusão de Curso

---

CARDOSO, C. A.; FERREIRA, V. A.; BARBOSA, F. C. G. (Des)igualdade de acesso à educação em tempos de pandemia: uma análise do acesso às tecnologias e das alternativas de ensino remoto. **Revista Com Censo**, 7( 3), 38-46, 2020.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. Vol. I. São Paulo: Atlas, 1992.

CURY, C. R. J. **Os fora de série na escola**. Campinas: Armazém do Ipê, 2005.

DEWEY, John. **Experiência e educação**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1979.

FILHO, A. L. F.; ANTUNES, C. F.; COUTO, M. A. C. Alguns apontamentos para uma crítica da educação a distância (EaD) na educação brasileira em tempos de pandemia. **Rev. Tamoios**, 1, 16-31, 2020.

FLEURY, Maria T. Leme. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LE BOTERF, G. **De la Compétence**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1995.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: MF Livros, 2008.

LOPES, Carlos T. G. **Planejamento e estratégia empresarial**. 5ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1976.

LÜCK, H.; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 1998.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017, edição Kindle, cap. I.

LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão, orientação educacional**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MARQUES, Ronualdo. A Ressignificação da Educação e o Processo de Ensino e Aprendizagem no Contexto de Pandemia da COVID-19. **Boletim de Conjuntura**, v. 3, n. 7, p. 31-46, 2020.



## Trabalho de Conclusão de Curso

---

MATURANA, H. R.; REZEPKA, S. N. **Formação humana e capacitação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, Brasília, 2001.

MORIN, Edgar. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo (SP): Atlas, 2005. 335 p, il.

OLIVEIRA, Hudson do Vale de; SOUZA, F Francimeire Sales de. Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos de pandemia (COVID-19). **Boletim de Conjuntura**, vol. 2, n. 5, p. 31-46, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PEARCE II, J. A. The company mission as strategic tool. **Sloan Management Review**, p.15- 24, 1982.

ROSENHOLTZ, S. **Teachers' workplace**: The social organization of schools. New York: Longmans, 1989.

SILVA, D. S. V.; SOUSA, F C. Direito à educação igualitária e(m) tempos de pandemia: desafios, possibilidades e perspectivas no Brasil. **RJLB**, Lisboa/Portugal, Ano 6, nº 4, p. 961-979, 2020.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.