

# GESTÃO ESCOLAR: NOVOS DESAFIOS E PERSPECTIVAS FRENTE À PANDEMIA

## SCHOOL MANAGEMENT: NEW CHALLENGES AND PERSPECTIVES FACING THE PANDEMIC

Marilde Queiroz Guedes 1

Eliara Marli Rosa 2

Ana Paula Souza do Prado Anjos 3

**Resumo:** Este artigo tem como foco a gestão escolar, sua contribuição social e os desafios frente à pandemia. Seu propósito é analisar em quais aspectos os estudos voltados à gestão escolar contribuem e oferecem oportunidades para o gestor analisar e refletir sobre o papel e responsabilidade social da educação frente ao cenário de isolamento de crise sanitária generalizada. A relevância desta reflexão se dá a partir da interface entre a gestão escolar e a cultura digital com foco na autonomia e desafios da gestão, fundamentais à legitimação da cultura da educação digital ética e emancipadora, do ponto de vista humano e antropológico. É uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, subsidiada em referenciais teóricos do campo da educação, gestão escolar e das tecnologias digitais. Os achados apontam os impactos gerados e decorrentes da pandemia, que afetaram, intempestivamente, a práxis da gestão escolar, exigindo outra dinâmica de gestão que requer adaptabilidade, proatividade, inovação, reinvenção e criatividade no tocante à gestão da educação digital, assim como, a organização do pensamento para dialogar com a linguagem virtual, para que as plataformas digitais se transformem em plataformas do diálogo e veículo de humanização. O caráter democrático, dialético e crítico deve ser a marca da gestão.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Educação Digital. Crise Sanitária.

**Abstract:** This article focuses on school management, its social contribution, and the challenges facing the pandemic. Its purpose is to analyze in which aspects the studies about school management contribute and offer opportunities for the manager to analyze and reflect about the role and social responsibility of education in the face of the generalized health crisis. The relevance of this reflection comes from the interface between school management and digital culture with a focus on autonomy and management challenges, fundamental to the legitimization of the culture of ethical and emancipatory digital education, from the human and anthropological point of view. This is a bibliographic research with a qualitative approach, based on theoretical references in the field of education, school management, and digital technologies. The findings point to the impacts generated and resulting from the pandemic, which have affected, untimely, the praxis of school management, demanding another management dynamic that requires adaptability, proactivity, innovation, reinvention, and creativity regarding the management of digital education, as well as the organization of thought to dialogue with virtual language, so that digital platforms become platforms for dialogue and a vehicle for humanization. The democratic, dialectical, and critical character should be the hallmark of management.

**Keywords:** Democratic Management. Digital Education. Health Crisis.

---

Pós-doutorado em Educação (UL/PT). Doutora em Educação: 1  
Currículo (PUC-SP), docente plena (UNEB-Campus IX). Docente colaboradora  
do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais e Humanas (PPGCHS/  
UFOB). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1353574837768991>.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9722-7505>.  
E-mail: [mgedes@uneb.br](mailto:mgedes@uneb.br)

Mestrado em Educação (UOP). Diretora de escola – aposentada (DRE/ 2  
SP). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4047638703572983>.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9722-7505>.  
E-mail: [marli@hotmail.com](mailto:marli@hotmail.com)

Mestranda (PPGCHS/UFOB), Analista Universitária – Pedagoga (UNEB) 3  
Campus IX). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2172301374213738>.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9192-0037>.  
E-mail: [apanjos@uneb.br](mailto:apanjos@uneb.br)

## Introdução

A Gestão Escolar, na atualidade, sofre os impactos da maior crise sanitária dos últimos tempos. Essa crise é um dos fatores que intensifica a desigualdade social, historicamente existente em nosso País. Os impactos gerados, e decorrentes dessa pandemia, afetam, intempestivamente, a práxis da gestão escolar, que se vê submetida a uma outra dinâmica de gestão que requer adaptabilidade, proatividade, inovação, reinvenção e criatividade no que se refere à gestão da educação digital.

Nessa perspectiva, fez-se necessário compreender de que forma e com que intensidade os sistemas tecnológicos refletem na ação gestora e pedagógica, a partir das políticas educacionais implementadas nessa época de crise sanitária generalizada. Com base nessa problemática, estabelecemos a pergunta central que orientou este estudo: a gestão escolar nas instituições e organizações educacionais está sofrendo as influências tecnológicas e cumprindo seu papel democrático e participativo?

Tal questão nos remete ao complexo trabalho do gestor diante das diversas situações conflituosas de natureza administrativa, financeira, pedagógica, tecnológica e humana nas quais se encontra, frente à necessidade de tomada de decisões e participação coletiva. A esses aspectos, adiciona-se a sobrecarga de trabalho devido ao excesso de demandas burocráticas, informações e comunicações desconstruídas, pressão indevida e imposições, práticas abusivas superiores hierárquicas de ordem administrativa que, muitas vezes, na dinâmica da nova gestão pública desconsideram as condições de trabalho a que os gestores estão submetidos.

Diante desse cenário, favorecer a busca de respostas, de forma a pensar uma mudança de ótica que contribua com a atuação dos gestores escolares, líderes do processo educativo e que priorize a liberdade de autonomia, a inventividade criativa e a inovação gestora, nos direciona aos fundamentos teóricos e preceitos legais que contemplem a gestão democrática e participativa, embasadas em ações e decisões fundamentais à educação de qualidade e à formação integral e protagonista dos educandos.

Para isso, realizamos essa pesquisa que procura analisar o objeto em foco, na perspectiva da gestão democrática, respeitado o caráter específico de cada instituição escolar, que expressa propriedade organizacional única e deve ser considerada um importante espaço educativo. Sua justificativa advém da própria importância da gestão, na condução do processo educacional. Além do que, procura fazer uma análise e reflexão a respeito da autonomia da gestão escolar, com vista à articulação entre a teoria e a prática, constituindo a práxis gestora como ponto de partida e de chegada do trabalho intelectual, no processo de transformação humana e social, num cenário tão desafiador. Este cenário está a exigir da educação, das instituições educacionais e dos gestores em todas as esferas e níveis, uma atuação mais proativa em defesa da vida, da garantia dos direitos constitucionais, dentre eles, a qualidade da educação como direito de todos.

Nesse pensar, corrobora Dias Sobrinho (2016, p. 18) “pela educação, vamos assumindo o dever moral de edificação da nossa própria humanidade”. Edificação que, em tempos de crise sanitária, sofre os impactos da pandemia do Coronavírus, e conta com uma práxis gestora reinventada de maneira radicalmente diferente, diante das mudanças decorrentes dessa nova realidade que vivemos.

## Percurso metodológico

Este trabalho primou pela pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa (ESTEBAN, 2010), fundamentada em referenciais teóricos, na Constituição Federal e na legislação educacional, com foco na gestão, objeto deste estudo. Este tipo de pesquisa, segundo Boccato (2006, p. 266) “trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica”. Foi necessário um cotejamento no regramento legal, haja vista a problemática que permeia a educação como um todo e a gestão, em particular, neste momento de crise sanitária, em que o governo federal tem editado alguns normativos como a Lei 13.979/2020 e a Lei nº 14.040/2020, para enfrentamento da situação de emergência da saúde pública, que impacta diretamente a

educação.

Neste contexto conturbado que vive a educação, principalmente, nos últimos dez anos, intensificado com a pandemia que se abate sobre o mundo, e com tantos desafios que a ela se impõem e, de igual maneira, à gestão, é uma responsabilidade social e profissional compreender este momento e buscar alternativas para minimização das possíveis consequências da crise no ambiente educacional.

### **Gestão escolar: fundamentos teóricos e legais**

Consideramos que o estudo desse tema propicia a oportunidade de revisitar os embasamentos legais para a implementação da Gestão Democrática, o que nos remetem às acepções das normas constitucionais, cuja observância é fundamental, com possibilidades que visam a contribuir com a plena eficácia dos pilares de sustentação legal da gestão, a partir de um outro olhar, regulamentado nos princípios do Direito Constitucional. Sob essa perspectiva, conforme os estudos realizados por Carnaúba (2020, p. 28), “os princípios de interpretação da Constituição são os pilares que devem ser observados na interpretação da norma constitucional”, [...]. Ou seja, a partir do princípio da unidade, “as normas postas em uma Constituição devem ser interpretadas de forma globalizada,” [...].

Assim sendo, revisitamos os fundamentos legais preconizados tanto pela Constituição Federal (CF) de 1988, quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, em que estão inscritos os princípios da educação nacional, base para a implementação da gestão democrática. O artigo 206 da CF e o artigo 3º da LDB preconizam que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da gestão democrática. É com este amparo legal que se implanta nos sistemas de ensino a tão desejada gestão, firmada nos princípios democráticos, caracterizada, em especial, pela autonomia e descentralização do poder.

A LDB ao reiterar o prescrito constitucional, ressalta a importância da gestão escolar democrática, autônoma e compromissada com a elevação do padrão de qualidade do ensino, conforme os artigos 14 e 15.

Também, cotejamos a Lei 13.979/2020, que dispõe sobre as medidas para o enfrentamento da emergência de saúde pública, bem como Lei nº 14.040/2020, que estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior, em consonância com as medidas estipuladas pela lei supracitada, que tem como objetivo a proteção da coletividade (Art. 1º § 1º), com base nas orientações da Organização Mundial de Saúde – OMS (§3º).

Assim, estão dispostos no seu Art. 3º várias medidas, das quais destacamos (i) isolamento; (ii) quarentena; (iii) determinação de realização compulsória de: (exames médicos; testes laboratoriais; coleta de amostras clínicas; vacinação) dentre outras medidas profiláticas ou tratamentos médicos.

No tocante ao que dispõe a Lei nº 14.040/2020, o Art. 2º dispensa os estabelecimentos de educação básica da obrigatoriedade ao cumprimento do mínimo de 200 dias de efetivo trabalho escolar, como prescreve a LDB, mas exige o cumprimento da carga horária mínima anual, ou seja, 800 horas. Para o ensino superior, também dispensa a obrigatoriedade do mínimo de dias letivos e faculta abreviar a duração dos cursos da área de saúde (Medicina, Farmácia, Enfermagem e Fisioterapia), observadas as regras de cada sistema de ensino e o cumprimento do disposto no Art. 2º, parágrafo único e incisos I - 75% por cento da carga horária do internato do curso de medicina; II – 75% da carga horária do estágio curricular obrigatório dos cursos de enfermagem, farmácia e fisioterapia.

Repensar o papel da gestão escolar, pautada nos preceitos da gestão democrática frente à pandemia, é rever o modo pelo qual a gestão se concretiza nas instituições de ensino e ambientes escolares, tendo em vista o papel social da escola, tão fundamental em tempos de crise sanitária. Da mesma forma, definir os termos “gestão escolar”, “cultura da educação digital”, “democratização da gestão” e “práxis gestora” são fundamentais, pois, viabilizam a reflexão e análise da gestão, liderança e tecnologias, seus reflexos na ação gestora e pedagógica. O tema é desafiador e complexo, pois aborda outra concepção de gestão, de tomada de decisões, baseadas nos desafios e perspectivas para a educação na e pós pandemia; sugere a ideia de

mudança e melhoria, que traz à tona a necessidade de um olhar otimista e esperançoso de comprometimento global e social.

Sobre a complexidade da gestão, Ribeiro (1938, p. 72) destaca: complexidade, extensão e delicadeza do trabalho; urgência e economia com que os trabalhos devem ser atacados e feitos". Assim, faz-se necessário que ocorra com autonomia a efetiva democratização da gestão escolar, pois, na maioria das vezes, é imposta de cima para baixo, os resultados das ações e decisões, de forma pouco sensata e nada eficaz, tendem a ser negativos, quando não catastróficos, o que comprova o processo falho e desgastante do sistema educacional.

Esses fatores nos remetem às bases da LDB que definem os princípios, as finalidades, as intenções, os objetivos e formas de organização e gestão escolar, que apontam a necessidade de modelos mais democráticos. A lei amplia o papel democrático da escola e ratifica o fortalecimento de sua autonomia "progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira" (Art.15).

Comungamos com a ideia que o aprofundamento da autonomia das escolas assenta, fundamentalmente, na perspectiva de uma gestão participativa e democrática, uma vez que as mudanças são materializadas no contexto organizacional da escola, pelas ações e interações dos atores sociais envolvidos (CANÁRIO, 1995).

Nessa perspectiva, Barroso (1997, p. 20) esclarece sobre a autonomia construída, "a autonomia é um *campo de forças*, [grifo no original] onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local". Neste campo de forças há um jogo de influências que perpassa por todos os atores, contudo, é possível um equilíbrio sem o qual não se constrói a autonomia. Esses atores sociais: diretores, coordenadores, professores, alunos, pais, são considerados sujeitos ativos e participativos do processo (LIBÂNEO, 2004). Daí, não se conceber a gestão democrática sem a participação desses atores.

Para Veiga (1998,) a gestão da escola é um dos elementos de sua autonomia, que lhe permite elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. É a partir da autonomia da escola e dessa possibilidade de adequação que a gestão escolar precisa se estruturar para enfrentar os novos desafios que lhes são impostos durante e após à crise sanitária que assola o país e o mundo.

Dentro desse outro paradigma de atuação, o caráter democrático, dialético e crítico que propicia um ambiente de respeito, amabilidade e empatia para com o ser humano deve ser a marca da gestão. Marca de uma gestão que se responsabiliza, eticamente, por aquilo que comunica e que pressupõe uma inter-relação autêntica de aprendizagem colaborativa, com foco nas possibilidades de relações saudáveis baseadas nos valores, hospitalidade e amizade, o que implica a corresponsabilidade nas ações frente a esse tempo de fake news, preconceito e ódio existentes em ambientes de aprendizagem virtuais ("sala de aula" virtual), o que nos levam a refletir a respeito dos desafios e perspectivas da educação e da gestão da educação digital na e pós pandemia.

Obviamente, isso não é tão simples, envolve um contexto educacional que vivencia a inconstância de uma organização que privilegia a estrutura burocrática, onde o poder de decisão cabe aos técnicos/representantes da Secretaria da Educação, embasados em orientações superiores hierárquicas contraditórias, onde um dia se orienta de uma determinada forma e no dia seguinte, muda-se a orientação, causando uma desordem informacional e mais sobrecarga de trabalho aos gestores escolares. No que tange à gestão escolar, diante dessa situação, o que fazer para a plena eficácia, eficiente e efetiva gestão democrática e participativa? A questão é, contudo, se tal fato é possível de ser conquistado e, se é, quais os desafios, perspectivas e contribuições para a ação gestora, tendo em vista a influência dos sistemas tecnológicos na cultura da educação digital?

## **Gestão da educação digital em tempos de crise sanitária pandemia, Coronavírus, Covid-19**

Ao nosso olhar, a educação sofre os impactos da maior crise sanitária dos últimos tempos, o que intensifica a desigualdade social e contribui para a reprodução de uma sociedade

ainda mais excludente. Esse cenário de crise nos faz revisitar a práxis da gestão educacional e digital, na perspectiva de construir pontes, gerar utopias, sonhos com visão, ação e foco em resultados que proporcionem o convívio e a paz social, que corroborem a pensar, repensar e reinventar a escola como espaço de comunidade contemporânea autêntica, e de aprendizagem colaborativa humanizadora, que oportuniza o diálogo do encontro, o intercâmbio de partilha de vivências e comunhão.

Além de pensar a educação a partir da tônica da interface entre a gestão escolar e a cultura digital é preciso pensar esse diálogo do encontro com o objetivo de diminuir distâncias e se colocar no lugar do outro, de modo a promover maior interação e estabelecer maior empatia nesse momento de pandemia. Razão pela qual, faz-se necessário discernir a respeito de como organizar o pensamento para dialogar com essa linguagem virtual, para que as plataformas digitais se transformem em plataformas do diálogo, um veículo de humanização baseado em valores culturais e interculturais, pautados na hospitalidade e amizade interculturada com os diversos movimentos culturais em cada espaço, tempo e lugar.

A gestão da educação digital traz à tona a urgente tarefa histórica de reformas de pensamento e de ensino, acentuadas neste tempo de obscurantismo e incertezas vividas pela humanidade, o que nos remete às considerações de Morin (2002, p. 20), “reformular o pensamento para reformar o ensino e reformar o ensino para reformar o pensamento”. Para isso, é preciso, “[...] ensinar a condição humana começar a viver; ensinar a enfrentar a incerteza, aprender a se tornar cidadãos” (p.22).

Por essa perspectiva, a gestão da educação digital necessita estar em constante exercício de reflexão, adaptação e aperfeiçoamento da gestão da sala de aula virtual, por meio de mudanças ou reformas educativas e/ou digitais que potencializem a gestão da pedagogia do educando com foco nas habilidades, que ajudem a superar as dificuldades, adversidades e a enfrentar tempos de incertezas.

Uma chave para enfrentar tempos de incertezas, de forma a comprometer-se com a educação das gerações futuras está em reconhecer “a beleza e o mistério da vida, as suas alegrias e as suas dores”. É, também, “comprometer-se com a educação das novas gerações para desencantar o mundo fetichizado das mercadorias e reencantar a vida” (SUNG, 2006, p. 157).

O sentido da vida nos remete ao sentido da educação para a vida, que tem como foco o essencial que favorece e promove a unidade. É preciso pensar a educação e a gestão escolar como mediadoras da existência, que potencializam as dimensões humanizadoras, visando romper as barreiras existentes na e pós pandemia. Reflexão iluminada por Severino (2002, p. 12), “só o conhecimento poderá esclarecer-nos e apresentar significações para direcionar nossa prática, mediadora da existência, potencializando as dimensões humanizadoras”.

Porquanto, pensar a educação é pensar, ainda, em como construir pontes possíveis de transformar a realidade, repleta de incertezas, em relações autênticas e saudáveis, além de garantir a educação digital de excelência e qualidade para todos. Essa tônica apresenta vários desafios, que perpassam pelas reformas educacionais, políticas públicas, currículos e, em especial, pela gestão escolar que tem a árdua função de gerir a escola, para que caminhe bem, melhore seus resultados, criando e nutrindo uma teia de relações saudáveis e mais humanizadoras.

Compreender esses aspectos envolve uma ampla e reflexiva discussão teórica e prática de mudança de ótica, além da capacidade de superação e inovação em busca do bem estar de todos, diante desse tempo de pandemia e dos impactos inevitáveis de dor, para enfrentamento, com resiliência, dos desafios surgidos no mundo, frente ao consumo midiático, capaz de reduzir o desenvolvimento crítico dos nativos digitais, que navegam pelo território da solidão, exploração, manipulação, com expressa e distorcida visão da realidade e visível perda de identidade, em resposta ao vazio permeado pela desumanização, angústia, tristeza, medo e acentuação das desigualdades sociais.

Desafios que precisam estar permeados por perspectivas e sinais de esperança, solidariedade, fraternidade, responsabilidade pública, global e social frente à finitude, imperfeições e fragilidades humanas. Pois, “a esperança é a alma da educação (DIAS SOBRINHO, 2016, p. 17). Não houvesse esperança, a educação não faria nenhum sentido, pois é a esperança que

carrega adiante os ideais humanos”. Eis, aí, a importância, o valor social e o sentido da pesquisa, que se destina às atividades relacionadas à gestão e que traz sentido à educação.

A partir desse cenário, diante da iminência de perspectivas da concepção de gestão escolar para tempos de crise, observamos que a escola, representada diretamente pelos gestores escolares, líderes em ação, muitas vezes se esbarra em determinações de diretrizes educacionais implantadas de cima para baixo, que demonstram total desconhecimento da realidade do ambiente escolar, e que não surtem o efeito nem o resultado esperado. Por isso, acreditamos que a dimensão de comunidade contemporânea autêntica e colaborativa, que comunga o sentido relacional de colocar em prática a comunicação por meio da escutatória, de forma a priorizar o diálogo como eixo articulador e propulsor para um envolvimento corresponsável de comunidades em rede, é o caminho que norteia o itinerário fundamental para uma gestão mais eficaz nesse tempo de pandemia e pós pandemia.

Temos a convicção de que, para uma gestão escolar eficaz, é preciso planejamento, que deve ser entendido como processo que ajuda a organização da gestão, para que se percorra, de modo harmônico, o essencial previsto na agenda da escola, de forma a definir, com foco, as prioridades estabelecidas.

O momento histórico de crise sanitária que estamos vivendo, exige, de maneira particular, potencializar o ser humano, a sua história e o seu desenvolvimento, influenciados por toda essa aldeia globalizada de informações. Nessa relação interativa de conectividade com o outro e com o mundo que nos cerca, a fim de manter a qualidade da gestão da educação digital oferecida à comunidade escolar, nessa relação com a prática cotidiana, devido às mudanças que foram se delineando nesse novo contexto de pandemia e tempos de um futuro incerto, é que se exige inovação, criatividade, proatividade, reinvenção, adaptabilidade, resiliência e equilíbrio para ressignificarmos o sentido da vida e o sentido da educação para a vida.

É preciso inovar com uma mentalidade de concepção de espaço e relações saudáveis e mais humanizadoras, que tenha por foco a qualidade do relacionamento entre as pessoas, uma vez que, de modo geral, o ser humano já se encontra conectado a aplicativos para navegação virtual em rede, necessitando se educar para que essas ferramentas e esse espaço virtual seja de mediação, partilha de vivência, em que as pessoas tenham oportunidade de enriquecer-se e transformar-se, por meio de uma cultura digital permeada pelo diálogo do encontro colaborativo e metodologia apropriada à cultura escolar, que atenda aos diferentes desafios do mundo digital.

Nessa perspectiva, diante das questões apresentadas e na ótica da garantia dos Direitos Humanos, não podemos perder de vista o direito à educação assegurado na CF/1988 e na LDB 9394/1996. Assim, não deixa de ser um desafio para a gestão, em termos de garantia do direito social à educação, essa proposta de Educação Digital, que prioriza a aprendizagem via educação mediada pelas tecnologias. Desafio que deve ser enfrentado a fim de que os espaços virtuais proporcionem espaços de encontro, diálogo e partilha de experiências exitosas e boas práticas entre os gestores, com foco na gestão da educação digital, de forma a identificar diretrizes que fortaleçam a equipe. Esses desafios exigem inovação, reinvenção, transformação, adaptabilidade, criatividade e proatividade em seu modo de trazer à tona um outro olhar para a gestão da educação digital, que promova a corresponsabilidade, solidariedade, igualdade, equidade e justiça social, de forma ética, a ser proporcionada à comunidade escolar.

Dessa forma, há que se refletir a respeito dos pressupostos e metodologias voltadas às interfaces entre a gestão escolar e a cultura digital, que nos endereçam a outras linguagens e a outros processos de comunicação, desafiada a promover uma enculturação digital como encontro de culturas, incluindo, de forma autêntica, a cultura digital como questão primordial e ubíqua em tempos de pandemia e para tempos de pós pandemia.

Ao analisar o processo de imprevistos que o gestor escolar enfrenta no dia a dia, entendemos que a gestão precisa de liberdade, autonomia, criatividade e inovação diante da desordem informacional, excessos de informações ineficientes, carência de conhecimentos, sobrecarga de trabalho e imposições burocráticas administrativas. Esses fatores engessam a tomada de decisões, além de deixarem de considerar as condições de trabalho dos gestores e a realidade escolar desassistida de acesso a computadores e internet, principalmente, as que

atendem a população com dificuldade de conexão às plataformas digitais, oriunda da classe social menos favorecida, que se encontra em condições de vulnerabilidade, precárias e periféricas, diante da diversidade de contextos socioeconômicos e educacionais.

Tais desafios revelados reafirmam a convicção de que a gestão da educação digital é complexa e a utilização, somente, dos equipamentos tecnológicos não é a solução mais viável. No entanto, diante das inúmeras possibilidades proporcionadas pelas tecnologias, aprender o que fazer com esses equipamentos possibilitará a transformação dessas informações recebidas em conhecimentos, que podem ser úteis para o enfrentamento de crises refletidas, em que a pandemia causa danos e ameaças à saúde mental da população e suscita, à equipe escolar, inovações frente aos desafios na e pós pandemia.

Na perspectiva de Lèvy (1996, p. 58-59) a interpretação da informação nos conecta a outras para dar sentido, tomar uma decisão ou nos atualizarmos. Isso é “um ato criativo, produtivo” [...]. “Toda aplicação efetiva de um saber é uma resolução inventiva de um problema, uma pequena criação”.

Razão pela qual, por meio da educação digital, almejamos conquistar o conhecimento com discernimento ético que, por sua vez, passa a ser o principal meio de aplicação do saber como resolução inventiva para esse processo vivido nesse contexto de isolamento, distanciamento social, tempos de incertezas e obscurantismo. Nesse diapasão, destaca Sanches (2004, p. 31), [...] o pós-moderno vive da suspeita e da incerteza, pois entende que a vida é um jogo de relações em contínua mudança, num laborioso processo. É neste ambiente que um novo pensamento – um novo sentido da vida – está se firmando. E os sujeitos sociais não podem perder a oportunidade de se recriar, reinventar-se para contribuir solidariamente com todos.

A pandemia, Coronavírus - Covid-19, tem originado inúmeros desafios de ordem humana, técnica e tecnológica. Essa crise sanitária globalizada, juntamente com a escassez dos valores e princípios éticos, desencadeou uma crise econômica e deflagrou uma crise política tão grave quanto à sanitária, além de provocar uma crise institucional, com consequências incalculáveis, principalmente para os países mais vulneráveis. Por outro lado, intensificou gestos de solidariedade e humanidade, que tem unido pessoas e nações em defesa da vida.

No tocante à educação, que já sofre com o desmantelamento do sistema público, baixo investimento nas políticas educacionais, vulnerabilidade dos profissionais frente à sobrecarga de trabalho, o estresse e a ansiedade que se intensificaram no tempo presente, tudo isso redesenha uma outra realidade a ser enfrentada, que envolve esforços emocionais e equilíbrio, e uma gestão democrática e participativa pensada de forma racional e responsável, em observância às medidas sanitárias, para não colocar em risco a vida dos estudantes, dos profissionais da educação e das famílias.

A improvisação e implantação do ensino remoto foram ações e decisões emergenciais visando a continuidade do processo de ensino e aprendizagem. No entanto, o ensino remoto não pode ser a única alternativa do momento, considerando as diferentes realidades da educação brasileira: geográfica, social, econômica, de inclusão/exclusão aos dispositivos tecnológicos, de formação dos professores e de estrutura das escolas. Como bem pontuou Cortella (2020, s/p.) em entrevista à Globo News Brasil, “a escola é uma experiência sociocultural insubstituível. Ela não é só um local de aprendizado de conhecimentos e informações”. E reforça, “ela é de convivência, de aprendizado de valores, de cidadania, solidariedade. Portanto, hoje esse modo emergencial em que a escolarização está sendo feita é complementar, ela não é suplementar”.

## **Desafios e perspectivas para educação na e Pós Pandemia**

Abordar os desafios e perspectivas da educação no que tangem às políticas públicas, educação a distância e formação docente, de forma interseccional, neste processo pandêmico da Covid-19 ou em qualquer outro que esteja em desenvolvimento é complexo, por não possibilitar uma visão mais ampla e profunda a respeito das implicações presentes e futuras do fato. No entanto, já é possível perceber que tal pandemia pode ser considerada como um fenômeno que provocará diversas rupturas na nossa maneira de pensar, planejar e exercer as

atividades educacionais.

Ainda assim, a sociedade já está podendo vislumbrar e sentir mais de perto as dificuldades, carências e os desafios que os profissionais da educação tem vivenciado ao longo do tempo, e que educar formalmente não é uma atividade amadora, temos imensas dificuldades de conectar educação e tecnologia; as crianças e adolescentes desta geração dominam muito bem as tecnologias para fins de entretenimento, mas apresentam dificuldades em utilizá-las para buscar e produzir conhecimentos; as propostas de formação inicial e continuada de professores precisam ser repensadas; as famílias necessitam acompanhar mais a vida escolar dos educandos; é necessário maior interação e planejamento a pequeno, médio e longo prazo por parte do Ministério e das Secretarias de Educação; e os impactos do novo regime fiscal aprovado pela Emenda Constitucional nº 95/2016, sobre os investimentos nas políticas educacionais, estão sendo maiores do que se previam.

Sem dúvida, a educação é uma das áreas mais afetadas pela pandemia, levará décadas para reverter os prejuízos no ensino e aprendizagem, em todas as modalidades, com destaque para a educação básica, devido sua abrangência, representada pelos 47,9 milhões de matrículas, 180,6 mil escolas e 2,2 milhões de docentes em 2019 (INEP/MEC, 2020). De acordo com dados do IBGE (2020), a rede pública em 2019 foi a principal responsável pelo acesso de 74,7% dos alunos na creche e pré-escola, 82,0% dos estudantes do ensino fundamental regular e 87,4% do ensino médio regular.

Apesar da rede pública ter uma representatividade social imensa para conduzir a educação no Brasil, infelizmente, essa área tem sido drasticamente afetada com o teto de gastos públicos nas áreas sociais, e pela agenda neoliberal do atual governo. Com isso, as perspectivas de maior aporte de recursos para educação estão seriamente comprometidas, e isso impactará na pesquisa, informatização das escolas, formação docente e políticas de inclusão. Esse problema é agravado, ainda, pela atuação de muitos gestores de todas as esferas governamentais, que têm se esquivado de suas responsabilidades neste momento, deixando a cargo das escolas, professores e famílias, o peso de encontrar soluções e improvisar meios para que os educandos continuem tendo o mínimo de acesso à educação.

A ausência de coordenação nas ações e políticas de responsabilidade do Ministério da Educação tem, inclusive, atrapalhado as ações desenvolvidas pelas escolas municipais e estaduais. Enquanto isso, muitos governantes e a grande mídia têm se dedicado a ouvir apenas os grandes grupos empresariais, que estão ávidos para prestação de serviços, vendas de softwares e propostas pedagógicas, ainda que não compreendam o que é educação pública. Os mesmos gestores públicos também têm apelado para a sensibilidade e a ética dos profissionais da educação, para assumir a responsabilidade da educação remota, sem garantir as mínimas condições de trabalho. Dessa forma, anunciamos que, se a sociedade não reagir, o Estado continuará omissivo e as negligências com a educação no pós-pandemia será muito semelhante ao que estamos presenciando neste momento.

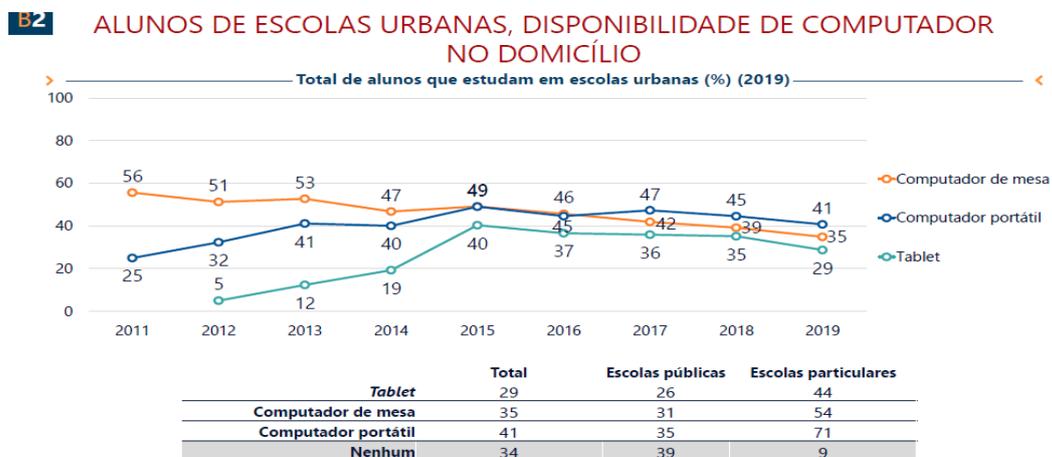
Embora, no final do ano de 2019, 92% dos domicílios das classes urbanas D e E possuíam TV, e 40% das residências tinham acesso à internet, sendo que 9% a acessavam pelo computador e 84% através do celular, segundo o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic), o atual contexto de pandemia tornou mais visível as desigualdades na educação brasileira, principalmente no que refere ao acesso dos educandos aos meios tecnológicos para acompanharem as aulas. De acordo com a pesquisa “Impactos Primários e Secundários da Covid-19 em Crianças e Adolescentes”, realizada pelo Unicef e a Ibope Inteligência, com quatro milhões de famílias brasileiras, no mês de julho do corrente ano, 97% dos estudantes de escolas particulares usam a internet para mediar a relação com a escola, enquanto na rede pública esse universo é de 81%; ainda, 9% das famílias com crianças e adolescentes entre 4 e 17 anos dizem que elas estão sem realizar qualquer atividade escolar durante a pandemia.

Esse panorama tem se agravado mais recentemente com a perda de renda de muitas famílias, motivada pela recessão econômica e o desemprego, que no primeiro trimestre de 2020 foi de 11,9% e no final de junho chegou a 13,3%. Somente, entre abril e maio do corrente ano, cerca de 7,8 milhões de postos de trabalho foram fechados no Brasil, (IBGE, 2020). Segundo

pesquisa da Unicef/2020, 63% das famílias com crianças e adolescentes tiveram redução nos rendimentos, concentrando principalmente nas famílias que recebem até um salário mínimo, sendo que 27% desses vivenciaram a falta de alimentos em casa.

Devido ao alto custo dos planos de internet e a quantidade de equipamentos tecnológicos disponíveis nos domicílios, a educação a distância por meios digitais, nesse período, tem sido prejudicada ou simplesmente inviabilizada, de forma mais acentuada nas áreas rurais, quilombolas e indígenas, onde as condições financeiras e sinais de internet são mais precários, o que provoca maior exclusão pela ausência das condições mínimas para realização dessas propostas de ensino. Mesmo nas cidades o acesso aos recursos tecnológicos não é democrático, conforme pode ser verificado no Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Disponibilidade de computadores nos domicílios de alunos de escolas urbanas



Fonte: Cetic (2019).

Vale destacar que, além dos indígenas, o grupo étnico-racial negro (pretos e pardos) que representa 56,10% da população brasileira, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD (IBGE, 2020), residentes nos quilombos, no campo e nas periferias das cidades são vitimizados nessa pandemia em vários aspectos (capacidade alimentar, risco de contágio devidos os locais e condições de moradia, à violência doméstica e à exclusão escolar) pelos motivos apresentados anteriormente. Segundo Santos (2020), esses segmentos representam o Sul da quarentena, os quais já padeciam de muitas vulnerabilidades provocadas pelo capitalismo, colonialismo e o patriarcado, sob o modelo do neoliberalismo, e que a pandemia só as agravava. O entendimento do termo Sul tratado por Santos (2020, p. 15) não designa um “espaço geográfico, mas um espaço-tempo político, social e cultural. É a metáfora do sofrimento humano injusto causado pela exploração capitalista, pela discriminação racial e pela discriminação sexual”.

Nesse contexto de acentuação de incapacidades das instituições, assegurar as condições mínimas de garantias de direitos não tem sido uma prática efetiva. A escola não tem demonstrado capacidade de chegar a todos os educandos, o que vem gerando um processo denominado por muitos como evasão escolar. Porém, ao analisar as concepções dos termos, podemos afirmar o que vem ocorrendo é um verdadeiro processo de exclusão, porque evasão representa uma postura ativa do discente, que decide deixar a escola por conta própria; já a exclusão implica na admissão de responsabilidade da instituição, do Estado e de tudo que a cerca, por não propiciar as condições de inclusão e permanência dos estudantes no sistema educacional (BUENO, 1993).

A exclusão do mundo digital irá acentuar muito mais as desigualdades educacionais, regionais e de classe, vez que em 2019, o Brasil registrava um índice alarmante de evasão escolar relacionada a maior parcela étnica do país, 71,7% dos negros abandonaram a escola porque precisaram trabalhar e 2% de crianças e adolescentes de 6 a 14 anos, que estavam fora da es-

cola, eram em sua maioria residentes nas regiões Norte e Nordeste (IBGE, 2020).

Os discentes da educação infantil, da educação de jovens e adultos e/ou com necessidades especiais são os segmentos mais prejudicados pela omissão do Estado, condições financeiras e pela falta de acompanhamento nas atividades escolares por parte das famílias.

O papel da família na atuação junto à escola, neste momento, tem sido crucial, entretanto, não podemos culpabilizá-la, mais uma vez, pelos problemas com a efetividade da educação remota. Nem todas as famílias têm disponibilidade de tempo, conhecimentos pedagógicos mínimos, equipamentos suficientes para disponibilizarem aos filhos, e capacidade psicológica e equilíbrio emocional para manter a motivação dos educandos, quando em casa falta até a alimentação para o sustento.

Com base nesse contexto, as secretarias de educação precisam ouvir os gestores, professores, as famílias e a comunidade a respeito das medidas viáveis para a continuidade do processo escolar e sobre o retorno às aulas, sob pena de aprofundar ainda mais a exclusão escolar. Porém, o que se tem percebido é que a maioria das ações, até então realizadas, não têm sido protagonizadas pelos sujeitos envolvidos diretamente no fazer educativo (comunidade, discentes, professores, gestores escolares), a partir de um modelo de proposição “botton up – de baixo, ou do local, para cima” (SOUZA, 2018, p. 27). Pelo contrário, as soluções para os problemas emergenciais na educação têm sido o tipo “top-down – de cima, ou do centro, para baixo”, e o mais grave ainda, pensadas, muitas vezes, por quem não conhece a dinâmica da educação pública.

Acompanhando a ideia de democratização das decisões sobre as medidas a serem adotadas, a situação vigente faz-nos reivindicar que o acesso à internet de baixo custo e com qualidade precisa ser garantida a toda população e aos profissionais de educação, principalmente porque a utilização das tecnologias da comunicação e da informação nas áreas administrativas e de ensino e aprendizagem tornou-se uma necessidade e ação irrevogável, e a educação a distância tende a ser ampliadas para todas as modalidades de ensino e atividades pedagógicas de forma híbrida ou exclusiva.

Entretanto, para que a inclusão digital nos processos educativos tenha qualidade, faz-se necessário criar as condições de implementação, disponibilização de equipamentos tecnológicos nas escolas, capacitação profissional e políticas de inclusão das classes menos favorecidas. Nesse sentido, compartilhamos com a posição de Anísio Teixeira (2007), de que educação para todos não pode ser privilégio, mas um direito. A educação como um direito de todos e dever do Estado e da família, também está prevista na CF (Art. 205).

A falta de recursos tecnológicos atinge não apenas as famílias, mas também os professores. As escolas da rede pública municipal são as que menos dispõem de recursos tecnológicos, como lousa digital (8,8%), projetor multimídia (52,9%), computador de mesa (34,3%) ou portátil (20,4%) para os alunos, e internet para uso dos estudantes (21,1%), de acordo com os dados do Cetic. Essa situação tem obrigado professores e demais profissionais da educação a dispor de equipamentos pessoais e arcar com despesas adicionais necessárias para realizar o próprio trabalho em domicílio, sem nenhuma contrapartida do Estado.

Ainda que os professores já venham utilizando de recursos próprios para poder trabalhar, há muito tempo, a pandemia visibilizou mais a falta de condições ofertadas pelas escolas para seus profissionais, as quais precisam ser supridas pelas políticas públicas educacionais e de tecnologia e inovação. Não é admissível, que essa pandemia promova a uberização do trabalho docente, precarizando mais ainda a vida dos profissionais da educação.

Para além da implementação de políticas públicas, esse momento requer mudanças também de paradigmas e propostas educacionais. O modelo de educação brasileiro é cartesiano e conteudista, tanto que as escolas e as famílias não conseguiram se desprenderem da preocupação excessiva em cumprir o planejamento curricular previsto no início do ano. A pressão pelo cumprimento do calendário escolar, inclusive, pode colocar em risco a vida dos estudantes, dos profissionais e da população, com uma possível antecipação de retorno às aulas presenciais sem as condições sanitárias controladas.

Nesse íterim, o modelo de organização educacional brasileiro se mostra falho e descontextualizado da realidade, evidenciando que tal paradigma educacional não está conse-

guindo atender às demandas de uma formação para a vida, e sim, priorizado o cumprimento de normas, metas e acúmulo de conteúdo. Não desmerecendo a importância dos conteúdos a serem estudados, mas é preciso compreender o momento anormal que nossas crianças, adolescentes e jovens estão passando, e dar prioridade aos conhecimentos bases e essenciais para o desenvolvimento de níveis de aprendizagens, que façam sentido no mundo concreto e possam ser contextualizados com o momento vigente. Assim como, o desenvolvimento de atividades que as ajudem a se reconhecerem nesse contexto, pensar a relação com o mundo, com as pessoas e com a natureza, utilizando o espaço e os recursos disponíveis para questionar e buscar outros conhecimentos.

O contexto que a pandemia nos impôs exige repensar o papel da escola, os currículos e as aprendizagens exigidas. O que estamos aprendendo e para quê? De que forma aplicamos o que aprendemos à nossa realidade? Esses questionamentos nos remetem a novos modelos epistemológicos, que reconheçam as inter-relações da vida no mundo, a fragilidade humana, necessidades de reconstruir as relações entre as pessoas, a ética, a produção de conhecimento para o bem comum (MAZAMA, 2008). Precisamos ensinar mais do que conteúdos, conhecimento; precisamos ensinar valores, preservação da vida como direito sagrado.

Na perspectiva do currículo, concordamos com Torres Santomé (2017, p. 56), “torna-se necessário observar o currículo como uma seleção da cultura realizada, com a finalidade de possibilitar a compreensão do passado e do presente da nossa comunidade, bem como dos seus laços e das suas interações com o resto da humanidade”. Assim, o currículo deve estabelecer quais as reais necessidades sociais, de acordo com a sociedade e o momento histórico em que se está inserido, de forma a atender as urgências e emergências educacionais e sociais.

Para construir novas propostas educativas e reconstruir o processo de ensino aprendizagem, a formação docente também precisa ser repensada. A pandemia tem nos mostrado que é preciso capacitar docentes para além da sala de aula, que os modelos prescritivos não funcionam em tempos que a imprevisibilidade dos acontecimentos, a efemeridade das relações e as mudanças tecnológicas imperam.

Os professores se viram obrigados a mudarem as práticas de um modelo analógico para o digital, repentinamente, sem tempo para reflexão, capacitação e amadurecimento das experiências. Devido à ausência do Estado em capacitá-los, estão tendo que buscar a própria formação, como sempre fizeram, agora de forma mais acelerada para atender a um fazer pedagógico que, até então, não dominavam ou desconheciam.

Reconhecendo que, nenhum curso de graduação possa formar profissionais para o imprevisível, faz-se urgente analisar para que realidade estamos capacitando nossos professores. A pandemia tem evidenciado que a educação não voltará a ser a mesma, pois, nossos alunos não serão mais como antes, e o mundo terá que conviver com uma outra normalidade, de insegurança, alta tecnologia, reconhecimento das desigualdades e agudização das crises existenciais. Nesse sentido, concordamos com Gatti (2017, p. 733) quando afirma que “as dinâmicas curriculares na formação de professores, nas graduações do ensino superior, precisam reinventar-se”.

Atentos às questões expostas, inferimos que a formação, em qualquer área de conhecimento, não pode ficar à margem do debate e da problematização dos fenômenos que explicam o contexto da educação digital globalizada, que marca a realidade educacional e social em tempos de crise sanitária mundial, que acentua outras crises (econômica, política, social, familiar, existencial).

O contato com outras formas de aprender, a motivação/desmotivação, a qualidade da saúde mental, o desenvolvimento da autonomia e os possíveis retrocessos na aprendizagem dos nossos educandos exigem uma nova postura e ação dos educadores e gestores. Para atender a essa outra realidade, a formação continuada se faz imprescindível, mas isso não desobriga as instituições responsáveis pela formação docente, de promover as mudanças necessárias nos currículos dos cursos de licenciaturas e capacitar também seus profissionais.

Por outro lado, ressaltamos que, de acordo com Nóvoa (2017, p. 1131), muitas vezes, “a formação de professores é vista como uma espécie de resposta ou de “salvação” para todos os problemas educativos”. Daí, corre-se o risco de reduzir a visão sobre o todo e culpabilizar

apenas o professor pelo fracasso do processo de ensino-aprendizagem. Ainda, segundo Nóvoa (2017, p. 1128), a finalidade da formação de professores é “criar as condições para uma renovação, recomposição do trabalho pedagógico, nos planos individual e colectivo”. Logo, não basta focar somente na formação dos profissionais, faz-se necessário cuidar do todo da educação, pois esta, por si só, é constituída por intersecções e interdependências com a realidade que a sustenta.

Vale ressaltar, a própria Base Nacional Comum Curricular - BNCC estabelece a criação de condições para o desenvolvimento de uma cultura digital nos espaços educativos, logo, o Estado tem a obrigação de oferecer formação a seus colaboradores para que dominem tais tecnologias e possam, de fato, inseri-las nas atividades pedagógicas. A propósito, como bem pontuou Freire (2001, p. 25), “não se muda a cara da escola por portaria. Não se decreta que de hoje em diante a escola será competente, séria e alegre. Não se democratiza a escola autoritariamente”. Então, não basta só a instituição da BNCC, é necessário, dentre outras prioridades, que o Estado assuma a responsabilidade da formação continuada dos profissionais de educação, e que esta contemple a formação digital.

Temos muitos aprendizados a ser extraídos desse fato trágico que a humanidade vem passando. Espera-se que diante das dificuldades com a educação remota, a proposta de cumprimento de parte da carga horária e dos itinerários formativos do Novo Ensino Médio, regido pela Lei nº 13.415/2017 e pela BNCC, sejam rediscutidos, sob pena de se cometer outras negligências anunciadas. Por fim, é preciso entender que o Estado tem a responsabilidade de garantir as condições de viabilidade de toda e qualquer proposta educacional, pois a educação é um direito de todos e para todos.

### **Considerações Finais**

A título de conclusão, a crise sanitária mundial, decorrente da pandemia Covid-19, além de evidenciar desigualdades, fissuras e fossos existentes nos países, já apresenta uma série de consequências para a área econômica, política, social, educacional, de saúde, com desafios gigantes para os gestores e os profissionais, trabalhadores de modo geral. Na gestão educacional, este trabalho evidenciou inúmeros desafios que perpassam pela gestão da educação digital, gestão das aprendizagens, do currículo, da formação inicial e continuada dos professores, dos tempos escolares e da qualidade do ensino na e pós pandemia.

Este estudo possibilitou a percepção de que, na prática, nem tudo funciona como planejado. Por essa constatação, reafirmamos a necessidade da mudança de paradigma diante desse tempo de pandemia e dos impactos inevitáveis dela decorrentes, que precisam ser enfrentados com conhecimento, comprometimento e resiliência. Os desafios surgidos no mundo, frente ao consumo midiático, capaz de reduzir o desenvolvimento crítico dos nativos digitais que navegam pelo território da solidão, exploração, manipulação, com expressa e distorcida visão da realidade e visível perda de identidade em resposta ao vazio permeado pela desumanização, angústia, tristeza, medo e acentuação das desigualdades sociais, devem ser respondidos com políticas públicas, gestão compartilhada e responsabilidade social.

Diante desse cenário, buscamos ressaltar que os desafios precisam estar permeados por perspectivas e sinais de esperança, solidariedade, fraternidade, responsabilidade pública, global e social frente à finitude, imperfeições e fragilidades humanas. Portanto, a práxis da gestão escolar requer adaptabilidade, proatividade, inovação, reinvenção, criatividade, resiliência e equilíbrio, exigindo participação e envolvimento de todos os atores sociais, ou seja, uma gestão democrática e participativa, calcada na autonomia da escola, conforme assegura o ordenamento jurídico da CF e da LDB.

Nesse ensejo, esse artigo contribui em chamar à atenção para a necessidade da formação continuada dos profissionais da educação, com foco na educação digital, vez que a pandemia tem nos mostrado que é preciso capacitar docentes para além da sala de aula, que os modelos prescritivos não funcionam em tempos que a imprevisibilidade dos acontecimentos, a efemeridade das relações e as mudanças tecnológicas imperam.

Para que a educação seja capaz de atender aos desafios aqui apontados, ressaltamos

a necessidade de políticas públicas para a formação de todos os profissionais da educação, nas áreas de valores humanos, direitos humanos e mediação de conflitos, para promoção da cultura de paz nos ambientes educacionais, como um conjunto de valores, comportamentos e estilos de vida, baseados no respeito à vida humana, no fim da violência, na promoção e prática da não violência por meio da educação e do diálogo colaborativo.

Ressaltamos, também, ser imprescindível o desenvolvimento da tão desejada autonomia da gestão escolar, sem a inconstância de uma organização que privilegia a estrutura burocrática em detrimento de outras questões primordiais, onde o poder de decisão cabe aos técnicos/representantes das secretarias de educação, embasados em orientações superiores hierárquicas contraditórias.

O ponto fundamental a se destacar é que, a educação sofre os impactos da maior crise sanitária dos últimos tempos, que intensificou a desigualdade social e contribuiu para a reprodução de uma sociedade ainda mais excludente. Isso nos levou a iniciar uma reflexão, que merece maior aprofundamento sobre pensar a educação a partir da tônica da interface entre a gestão escolar e a cultura digital, uma vez que a questão exige revisitar a práxis, na perspectiva de construir pontes, gerar utopias, sonhos com visão, ação e foco em resultados que proporcionem o convívio e a paz social, que corroborem a pensar, repensar e reinventar a escola como espaço de comunidade contemporânea autêntica e de aprendizagem colaborativa humanizadora; que oportuniza o diálogo do encontro, com o objetivo de diminuir distâncias e se colocar no lugar do outro, de modo a promover maior interação e estabelecer maior empatia, intercâmbio de partilha de vivências e comunhão nesse momento de pandemia.

Razão pela qual, torna-se necessário discernir a respeito de como organizar o pensamento para dialogar com essa linguagem virtual, para que as plataformas digitais se transformem em plataformas de diálogo e veículo de humanização, baseado em valores. Portanto, dentro desse paradigma de atuação, o caráter democrático, dialético e crítico que propicia um ambiente escolar de respeito, amabilidade e empatia para com o ser humano deve ser a marca da gestão, que serve como alavanca para transformar a escola em um ambiente criativo, autêntico, ético, colaborativo e inovador na e pós pandemia.

## Referências

BARROSO, J. **Autonomia e gestão das escolas**. Ministério da Educação. Lisboa - PT, 1997.

BRASIL. **Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Lei/L14040.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14040.htm). Acesso em: 27 ago. 2020.

BRASIL. **Lei 13.979, de 06 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm). Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular - BNCC**. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 24 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.415/2017** - Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília: Congresso Nacional, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm). Acesso em:

26 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. DOU, Brasília, 23 de dezembro. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 28 ago. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: CN, 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: 27 ago. 2020.

BUENO, J. L. O. A evasão de alunos. **Paideia**, Ribeirão Preto-SP, n. 5, p. 9-16, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/paideia/n5/02.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2020.

CANÁRIO, R. Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas. In: BARROSO, J. **O estudo da escola**. Porto - PT: Porto Editora, 1995. p.125-150.

CARNAÚBA, A. S. L. **Resumo de direito constitucional**. Leme-SP: JH Mizuno, 2020.

CETIC - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **TIC educação 2019**. São Paulo: CGI.BR/NIC.BR. Disponível em: <https://cetic.br/pesquisa/educacao/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

CORTELLA, M. S. A questão é saber se chegaremos ao final da pandemia com vergonha ou com decência. **Globo News Brasil**, Rio de Janeiro, 26 jun. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-53057997>. Acesso em: 03 ago. 2020.

DIAS SOBRINHO, J. Autonomia, formação e responsabilidade social: finalidades essenciais da universidade. **Revista FORGES** - Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, 2016, Ilhéus-Ba, vol. 4, n. 2, p. 13-30, 2016.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GAMBOA, S. S. **Pesquisa em educação**: métodos e epistemologias. Chapecó: Argos, 2007.

GATTI, B. A. Formação de professores, complexidade e trabalho docente. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 17, n. 5, p. 721-737, 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua 2019)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2020.

LÉVY, P. **O que é virtual?** Trad. Paulo Neves. São Paulo: Trinta e Quatro, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática, 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MAZAMA, A. A afrocentricidade como um novo paradigma. In: NASCIMENTO, E. L. (org.). **Afrocentricidade**: uma abordagem epistemológica inovadora. São Paulo: Selo Negro. 2008, p.111-128.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

NÓVOA, A. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. **Cadernos de Pesqui-**

sa, São Paulo, v. 47, n.166, p. 1106-1133, 2017.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RIBEIRO, J. Q. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Linotechnica, 1938.

SANCHES, M. A. **Bioética ciência e transcendência**. São Paulo: Loyola, 2004.

SANTOS, B. S. **A cruel pedagogia do vírus**. Portugal: Almedina, 2020.

SEVERINO, A. J. **Educação, sujeito e história**. São Paulo: Olho d'água, 2002.

SOUZA, C. **Coordenação de políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2018.

SUNG, J. M. **Educar para reencantar a vida**. Petrópolis: Vozes, 2006.

TEIXEIRA, A. **Educação não é privilégio**. 7. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

TOYOMOTO, F. **9% das famílias no país dizem que crianças e adolescentes estão sem estudar**. UOL. São Paulo, 24 ago. 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/08/25/9-das-familias-no-pais-dizem-que-criancas-e-adolescentes-estao-sem-estudar.htm>. Acesso em: 25 ago. 2020.

VÁSQUEZ, A. S. **Filosofia da Práxis**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

VEIGA, I. P. A. **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. São Paulo: Papirus, 1998.

Recebido em: 03 de setembro 2020.

Aceito em: 11 de outubro de 2021.