



## **GESTÃO ESCOLAR: DIFICULDADES E DESAFIOS NO OFERECIMENTO DO ENSINO REMOTO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

Luciano da Silva Cruz <sup>1</sup>  
Caroline Tourinho Matos <sup>2</sup>  
Lídia Boaventura Pimenta <sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho traz como objetivo uma reflexão quanto à viabilidade e efetividade da educação mediada por tecnologia para as crianças e adolescentes inseridas numa instituição municipal de ensino fundamental do município de Serra Preta - Bahia. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, sob natureza descritiva, utilizando-se de instrumentos de pesquisas bibliográfica e documental. A partir da realidade pela qual o Brasil está passando provocada pela Covid-19, doença contagiosa causada pelo coronavírus, fez surgir a necessidade de ações inovadoras e flexíveis por parte da gestão escolar no intuito de garantir a acessibilidade e qualidade da educação prestada, já que tal situação tem obrigado as pessoas a ficarem em isolamento social. E é nesse cenário complexo e em alguns momentos caóticos, que muitas preocupações despontam, principalmente quanto à inclusão das tecnologias como ferramenta de substituição às aulas presenciais, como ação emergencial, o denominado ensino remoto. Tal apreensão, se dar em razão da heterogeneidade das realidades dos alunos envolvidos. Nessa linha, busca-se evitar, por exemplo, uma análise “fria” das propostas sobre ensino remoto, que, em geral, se concentram em comparar “aulas *online*” com “aulas presenciais”, enquanto que, no contexto atual, a questão é, sobretudo, uma discussão entre “qualidade e acessibilidade às aulas *online*” e a “não realização de aulas”, ou seja, o que seria menos impactante para os discentes. Nesse sentido, os autores sugerem que a não realização das aulas, sob o argumento de que não é possível chegar a todos com homogeneidade, poderá acentuar as desigualdades resultantes dessa situação de excepcionalidade.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Pandemia, Ensino remoto.

### **INTRODUÇÃO**

A consolidação da democracia no Brasil representada pelo fim da ditadura militar e a promulgação da Constituição Federal de 1988, alinhada ao desenvolvimento social e econômico em meados da década passada, mudou a agenda das políticas públicas no país, que desde então se voltou para necessidades urgentes, como a educação de qualidade, mesmo que

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, ianosilvac@gmail.com;

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, carolineturismo@gmail.com;

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, lpimenta@uneb.br



esta última, ainda não tenha avançado de forma a atender à demanda da sociedade efetivamente.

A qualidade tem integrado a pauta das instituições que atuam na educação pública no país, principalmente pelo fato desse atributo se constituir como um dos princípios trazidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. Entretanto, a realidade pela qual o Brasil e o mundo estão passando provocada pela Covid-19, doença contagiosa causada pelo coronavírus, tem impactado no comportamento das pessoas, obrigando-as a ficarem em isolamento físico e/ou social e fazendo surgir a necessidade de ações inovadoras e flexíveis por parte da gestão escolar no intuito de garantir a acessibilidade e qualidade da educação prestada.

Riscos devem fazer parte do planejamento educacional, sejam eles decorrentes de caso fortuito ou força maior. Contudo, esses riscos devem ser mitigados por meio de ações preventivas e/ou corretivas, as quais podem levar a adoção de medidas extremas em função da intensidade do impacto apresentado. Diante desse cenário de incertezas, impostas pela pandemia, o presente trabalho traz como objetivo uma reflexão quanto à viabilidade e efetividade da educação mediada por tecnologia para as crianças e adolescentes inseridas numa instituição municipal de ensino fundamental do município de Serra Preta - Bahia.

A cada período letivo que se iniciam, gestores escolares se defrontam com diversas situações que exigem decisões assertivas que corroborem para a redução dos riscos administrativos e pedagógicos. Aqui se destaca a relevância do papel e da atuação daqueles no redesenho da educação que o momento atual impõe.

No plano da educação, o fechamento das escolas, como medida preventiva para impedir a disseminação do coronavírus, chama atenção para seriedade da situação e conduz a tomada de decisão junta à comunidade atendida por cada unidade escolar. Essa atenção tem como propósito orientar, conscientizar e preparar toda a comunidade escolar para as ações do controle da pandemia e discussão sobre a possibilidade e características da oferta das aulas por mediação tecnológica.

Nessa perspectiva de gestão educacional, é notória a importância quanto ao gestor da rede de educação considerar a realidade local no momento de planejar, identificando quais serão as estratégias para manter as aulas *online*, por exemplo. Dessa forma esse trabalho traz, a partir de análises bibliográficas e documentais, bem como da experiência do lugar de fala dos autores, uma visão qualitativa a cerca da discussão quanto à viabilidade do ensino remoto, de uma maneira que o impacto negativo seja o menor possível para a comunidade escolar



frente às realidades tão diferentes apresentadas pelos alunos do município de Serra Preta - Bahia.

## **METODOLOGIA**

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, ela inclui as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade (MINAYO, 2004).

Entre os procedimentos técnicos e metodológicos, essa pesquisa apresenta um caráter qualitativo. Oliveira (2005), afirma que a abordagem qualitativa se apresenta como um método que está voltado para as questões de âmbito social, sendo mais complexas e direcionadas aos assuntos sociopolíticos, econômicos, educacionais e outros que não se quantificavam.

Paralelo a isso, a fim de melhor atender ao objetivo proposto foi realizado um estudo exploratório por meio de pesquisas de cunho documental e bibliográfico. É exploratório, pois “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43). Sendo assim, levando a aprofundar as questões de interesse dentro dos documentos pesquisados.

No que diz respeito aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, por meio de observação, por representar o lugar de fala dos autores e que, também de acordo com Vergara, é: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (2009, p.43). Assim, o estudo baseou-se em dados qualitativos que foram analisados à luz do referencial teórico.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O fortalecimento do ensino público perpassa por um maior interesse por parte do Estado e da sociedade, priorizando a oferta da educação como um dos serviços básicos essenciais. E esse serviço deve ser ofertado de forma qualificada ao cidadão, com um padrão de desenvolvimento estrutural e administrativo compatível com o que a contemporaneidade exige dos gestores da política pública relacionada à educação. (CAMPOS, 2010).



A educação é um processo que envolve toda a sociedade e constitui-se em um direito dos cidadãos, expresso no Art. 205 da Constituição Federal (1988). O cenário frente à pandemia do coronavírus trouxe graves repercussões em todos os segmentos da sociedade, refletindo também, nas instituições educacionais e na sua forma de fazer educação.

Nesse cenário complexo e em alguns momentos caóticos, muitas preocupações despontam, em relação à inclusão das novas tecnologias como ferramenta para a substituição das aulas presenciais, como ação emergencial, o denominado ensino remoto. Todavia, é de suma importância que se tenha um olhar cauteloso sobre a ação em curso e que faz parte de uma excepcionalidade. Ou seja, essa forma de mediação pedagógica não ocorre com igualdade para todos, o que alude ao problema da equidade e justiça social.

O ensino remoto emprega a tecnologia para mediar a atividade pedagógica, especialmente por meio das redes e plataformas digitais. A diretriz curricular e seu desdobramento seguem os princípios do ensino presencial. Destarte, de forma remota, os professores interagem com os alunos para o desenvolvimento das aulas, metodologia que tem exigido uma rápida aceção do novo espaço de sala de aula.

Recorrendo-se à legislação, tem-se que, em âmbito nacional ensino remoto é amparado pelo disposto no § 4º do art. 32 da LDB, o qual explicitamente determina que no ensino fundamental as atividades regidas pelos princípios da educação por mediação tecnológica sejam utilizadas como complementação da aprendizagem ou aplicadas em situações emergenciais, sublinhada a regularidade da oferta no modelo de ensino presencial e pelo art. 2º do Decreto Federal nº 9.057/17, que declara a possibilidade da utilização desta modalidade na educação básica e no ensino superior, exclusivamente para aqueles casos constantes na legislação educacional brasileira, observadas as condições de acessibilidade que devem ser asseguradas nos espaços e meios utilizados, cuja ênfase está no uso da mediação tecnológica na educação presencial.

Essa pseudo-solução, como dito anteriormente, esbarra nas diversas realidades dos alunos, exigindo a consideração de alguns aspectos para que a gestão escolar seja efetiva, como: falta de recursos tecnológicos, dificuldade por parte dos estudantes para acesso às tecnologias digitais, dificuldade de estabelecer um diálogo com a família dos alunos, ausência de conexão de internet com qualidade que permita acompanhar as aulas *on-line*, estranhamento por parte de educadores e demais desafios de uma gestão, que almeja um espaço escolar com resultado sob o ponto de vista de aprendizagem e participação.



Carvalho (2004), alerta que o conceito de qualidade na educação não é meramente descritivo, mas encerra um valor programático, indutor de práticas sociais. Os conceitos formulados e as práticas educacionais a eles vinculados teriam implicações morais. Ou seja, não se trata somente de uma disputa de significados, e sim de programas de ação, na medida em que veiculam valores e metas de orientação das ações propostas .

Qualidade, nesse trabalho, é entendida como engajamento, do contato com os alunos, de entender se as aulas estão fazendo sentido, de saber se os alunos de fato estão aprendendo, se interessando pelas aulas, se estão conseguindo administrar as tarefas em casa, por exemplo ou seja qualidade da atividade que considera a interação como elemento focal na convergência dos saberes, em consonância com o autor supracitado.

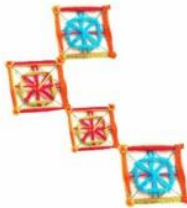
Valente (2003) já demandava sobre a necessidade de pensar e buscar caminhos para que a aplicação de novas tecnologias digitais no processo de ensino se desse de maneira eficaz, promovendo de fato, a aprendizagem. Para o autor, essa necessidade se torna mais visível, pois o processo de ensino, neste caso, ocorre por meio da interação do estudante com os conteúdos, "transmitidos" por meio da mediação tecnológica, mas há a necessidade de o aluno interagir com o professor para que haja condições de construção de conhecimento.

Esta construção não necessariamente acontece com o aluno isolado – ele diante do material de apoio ou diante de uma tela de computador. Há todo um trabalho, fruto da interação entre o aprendiz e o professor e entre os aprendizes que deve ser realizado para que esta construção aconteça. Nesse sentido, há uma clara distinção que deve ser feita entre transmitir informação e criar condições de construção de conhecimento (VALENTE, 2003, p. 139).

Libâneo et al (2009) falam sobre esse novo modelo, novo momento, essa nova visão de gestão na condução do planejamento de novas direções em uma equipe educacional:

Tal visão busca relações solidárias, formas participativas, mas também valoriza os elementos internos do processo organizacional - O planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada, já que esta precisa atender a objetivos sociais e políticos muito claros, relativos à escolarização da população (LIBÂNEO et al, 2009, p. 323).

Apesar de se falar em escolarização da população e atender anseios sociais, sabe-se que a participação dos estudantes nas atividades remotas por meio dos sistemas, plataformas digitais e/ou outros espaços de orientação virtual, é limitada, pois nem todos conseguem ter acesso. Em geral, não conseguem por questões socioeconômicas, ou devido à falta de estrutura de tecnologia nas regiões onde residem. É preciso refletir sobre o modo como essa



prática pedagógica é efetivada. É sabido que o acesso à abordagem proposta de ensino e aprendizagem é heterogêneo e isso propicia um descolamento no processo de construção do conhecimento.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A ideia de unir esforços em uma iniciativa como essa, é aumentar a capacidade de resposta às inúmeras demandas e carências que o momento traz, entre elas, apoio a professores, redes de ensino e famílias; produção e disseminação de conteúdo e informação; e disponibilidade e compreensão sobre boas ferramentas e seus funcionamentos.

Com efeito, ao analisar o panorama posto, permite afirmar que o ensino suportado por tecnologias pode ampliar o repertório pedagógico, rompendo com velhos padrões, tornando a aprendizagem mais dinâmica e significativa ao passo que também se depara com as adversidades existentes na realidade dos estudantes, especificamente do município de Serra Preta - Bahia.

Pela pesquisa realizada para construção deste trabalho, nota-se que a gestão da educação precisa adotar uma metodologia coerente à utilização dos mais variados recursos, oferecendo ao professor mecanismos facilitadores necessários para uma prática profissional adequada e na medida da possibilidade, disponibilizar para os alunos, novas formas de aprendizagem.

Para participar desse estudo remoto, tanto o professor quanto os alunos precisam ter acesso às condições adequadas de estudo, planejamento e organização. Por outro lado, este tipo de experiência não deve se resumir a plataformas de aulas online. É possível diversificar as atividades de aprendizagem, que podem, inclusive, apoiar na criação de uma rotina positiva que oferece a crianças e jovens alguma estabilidade frente ao cenário de muitas mudanças.

As escolas pesquisadas no município de Serra Preta-Ba, enfrentam problemas devido à falta de renovação dos modelos de gestão, que se esgotam e se tornam deficientes, não respondendo, assim, às novas situações exigidas pela sociedade, principalmente nesta nova conjuntura social. Contudo, atenda à realidade, a instituição de ensino do município *lócus* da pesquisa, tem se estruturado para oferecer este formato de aprendizagem. Outrossim, para enfrentar as adversidades, as escolas estão realizando por meio de mediação direta, a disponibilização de atividades impressas levadas até o estudante.



Percebe-se que, em geral, os gestores escolares do município em questão, tem demonstrado o esforço de fazer o melhor para a educação, através de ações eficientes, apesar dos desafios enfrentados. Tudo é novo, para os gestores, docentes, discentes e toda a comunidade escolar, tudo é diferente; portanto, há que se observar as fases do processo de aprendizagem, como alude Coulon (2008), quando relata que este perpassa por três etapas até que possa chegar à afiliação: o tempo do estranhamento, o tempo da aprendizagem e, finalmente, o tempo da afiliação, que é a adaptação à nova realidade.

Reiteramos que as observações *in loco*, evidenciaram a constatação de que os gestores desejam contribuir na adaptação dessa nova realidade no processo de ensino e aprendizagem. Acreditamos também que este trabalho se soma aos esforços dos gestores, que poderão realizar a partir deste texto importantes reflexões junto aos professores, equipe técnica e demais membros da comunidade escolar, buscando o engajamento de todos que participam e contribuem no enfrentamento dos desafios para ofertar um ensino remoto de qualidade.

Dessa forma, é preciso ter expectativas realistas quanto às diversas soluções existentes, sabendo que elas são importantes alternativas no atual momento, mas não suprirão todas as necessidades pedagógicas e acadêmicas esperadas e previstas nos currículos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com essas observações percebemos as dificuldades e os desafios que estão postos para a gestão escolar em tempos de educação remota, onde a mediação tecnológica é uma das técnicas em maior evidência.

Não se trata de substituir totalmente a prática presencial do professor: o ouvir, falar, sentir as emoções de cada estudante, conviver, interagir de forma instantânea e direta; mas, nessa impossibilidade momentânea, a gestão educacional deve se organizar estrutural e pedagogicamente para seguir num processo de educação de forma remota, procurando utilizar de forma eficiente, as tecnologias educacionais disponíveis.

Diante desse contexto, o presente esforço busca atender às exigências para ultrapassar os desafios e limitações do ensino remoto e, também, as possibilidades que são mais adequadas ao se optar por lançar mão dessa alternativa. A abordagem proposta caracterizada aqui parte de uma relevante premissa que é: frente a um cenário sem precedentes e que tem exigido dos gestores educacionais tomadas de decisões céleres sobre demandas incomuns e complexas, ações ganham maior aderência e utilidade na medida em que diferencia o momento de excepcionalidade.



Nessa linha, busca-se evitar, por exemplo, uma análise “fria” das propostas sobre ensino por mediação tecnológica, que, em geral, se concentram em comparar “aulas remotas” com “aulas presenciais”, enquanto que, no contexto atual, a questão é, sobretudo, uma discussão entre “qualidade e acessibilidade às aulas *on line*” e a “não realização de aulas”, ou seja, o que seria menos impactante nas vidas dos alunos. Nesse sentido, os autores sugerem que caso se escolha pela não realização das aulas remotas, sob o argumento de que não é possível chegar a todos com homogeneidade, tende a acentuar as desigualdades resultantes dessa situação de excepcionalidade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 27 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.057/2017**. Dispõe sobre a oferta de cursos na modalidade a distância. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/legislacao/decreto-mec-n-9-057-de-25-de-maio-de-2017/>>. Acesso em: 24 de ago de 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2020.

CAMPOS, C. M. **Gestão escolar e docência**. 2. ed. São Paulo, Paulinas, 2010.

CARVALHO, J. S. F. “Democratização do ensino” revisitado. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, FE-USP, v. 30, n. 2, p. 327-334, mai./ago. 2004.

COULON, A. **A condição de estudante**: a entrada na vida universitária. Salvador: Edufba, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.43.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: Políticas, Estrutura e Organização. São Paulo: Editora Cortez, 2009, p.323.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 2004.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**, 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



VALENTE, J. A. **A espiral da aprendizagem e as tecnologias da informação e comunicação**: repensando conceitos. In: JOLY, M.C.R.A. (Ed.). *A tecnologia no ensino: implicações para a aprendizagem*. São Paulo: Casa do Psicólogo Editora, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 11<sup>a</sup> Ed., 2009, p.43.