

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM TEMPOS DE PANDEMIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO USO DE TECNOLOGIAS MÓVEIS

Lyelson Ferreira Oliveira ¹
Nadson Oliveira De Sousa ²

RESUMO

Este artigo analisou a gestão escolar democrática no contexto da pandemia da Covid-19, com ênfase no uso de tecnologias móveis como ferramenta para garantir a continuidade do processo educativo. A pesquisa, de caráter exploratório e bibliográfico, adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores, professores e membros da comunidade escolar de duas instituições públicas do Estado do Maranhão. O referencial teórico-metodológico incluiu autores como José Carlos Libâneo, que discute a gestão democrática e a organização do trabalho pedagógico, e Paulo Freire, com sua concepção de educação dialógica e emancipadora. Além disso, foram utilizados Lück (2007, 2009), que aborda a gestão participativa, Silva (2021), que discute a integração das tecnologias na educação, Cordeiro (2020), com reflexões sobre o ensino remoto, e Minayo (1994), referência em pesquisa qualitativa. Os resultados demonstraram que os gestores escolares desempenharam um papel fundamental na mediação do uso de tecnologias móveis, como celulares e notebooks, para viabilizar atividades pedagógicas remotas. Eles promoveram a interação com a comunidade escolar por meio de plataformas digitais, como Google Classroom e WhatsApp, e incentivaram a formação de professores para o uso dessas ferramentas. Além disso, adotaram práticas democráticas, como a escuta ativa e a construção coletiva de soluções, alinhadas aos princípios de Libâneo e Freire, para enfrentar os desafios impostos pelo contexto pandêmico. Concluiu-se que a gestão democrática e o uso de tecnologias móveis foram essenciais para manter o vínculo entre escola, alunos e famílias, além de garantir a execução das propostas educacionais de forma colaborativa.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática, Tecnologias Móveis, Pandemia, Ensino Remoto, Práticas Pedagógicas.

INTRODUÇÃO

A pandemia do Coronavírus (Covid-19) é uma realidade em todas as nações dos diferentes continentes, direcionando novas ações, cuidados e perspectivas. No Brasil, essa pandemia provocou uma desolação em mais de 634 mil famílias até o momento, desestruturando-as e deixando as suas marcas cinzentas e sombrias como uma nuvem repentina e perversa (SILVA et al, 2021).

¹ Graduando do curso de Licenciatura em Matemática do Instituto Federal do Maranhão - Campus São Luís Monte Castelo, oliveira.lyelson@acad.ifma.edu.br;

² Professor orientador, Pós-Graduado em Gestão Educacional e Escolar pela Universidade Estadual do Maranhão - Campus São Luís, nadson0015@gmail.com.



Nesse contexto, as redes de ensino públicas e privadas suspenderam temporariamente as aulas, devido ao grande número de pessoas contagiadas pelo chamado novo Coronavírus ou Covid-19. Nesse período, o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) propôs aos líderes dos sistemas e organizações educacionais que desenvolvessem planos para a continuidade dos estudos por meio de modalidades alternativas (CORDEIRO, 2020).

Por meio dos avanços tecnológicos das últimas décadas, muitas instituições vêm proporcionando aulas e Instruções on-line. As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) aos poucos estão sendo implementadas como recursos metodológicos em lugar dos métodos tradicionais de ensino e aprendizagem. Tais tecnologias trazem uma ampla dimensão de informatização para a educação e constituem-se em instrumentos relevantes nas práticas educativas, como o aprimoramento das ações a serem desenvolvidas pelos gestores e educadores no espaço escolar e no meio social.

Para tanto, cabe ao gestor escolar o papel de, em conjunto com a comunidade escolar, refletir criticamente e decidir coletivamente sobre a incorporação dessas tecnologias e suas possibilidades de contribuições aos processos pedagógicos.

A necessidade de tomada de decisão coletiva no âmbito da gestão escolar remete à gestão democrática, que do ponto de vista legal é estabelecida na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, segundo o qual o ensino deverá ser ministrado a partir de alguns princípios, entre eles destaca-se o inciso VI ao dispor sobre a gestão democrática do ensino público.

Levando em consideração a necessidade de intensificação do uso das ferramentas tecnológicas (celulares, tablets e notebooks), em face do momento vivido pela educação brasileira, com reflexos na gestão escolar, em decorrência da pandemia provocada pelo Coronavírus, sentiu-se necessidade de realizar uma pesquisa de campo. O objetivo foi analisar a gestão escolar democrática no contexto da pandemia da Covid-19, com ênfase no uso de tecnologias móveis como ferramenta para garantir a continuidade do processo educativo em duas instituições públicas do Estado do Maranhão.

A pandemia do Coronavírus (Covid-19) impactou profundamente as nações em todo o mundo, exigindo novas ações e perspectivas em diversos setores, incluindo a educação. No Brasil, esse contexto provocou a suspensão temporária das aulas em redes de ensino públicas e privadas, demandando a busca por alternativas para a continuidade do processo educativo (SILVA et al, 2021). De acordo com a OCDE (2020), era necessário desenvolver planos para a continuidade dos estudos por meio de modalidades alternativas.



METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, seguindo os pressupostos metodológicos de Minayo (1994). A investigação foi desenvolvida em duas escolas da rede estadual de ensino do Maranhão, localizadas nos municípios de Anajatuba e Miranda do Norte, selecionadas por representarem realidades educacionais distintas do interior do estado.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários mistos, contendo perguntas abertas e fechadas, elaborados por meio da plataforma Google Forms e enviados aos participantes, contando com 2 gestores e 5 professores das instituições investigadas, totalizando 7 sujeitos da pesquisa. O contato com os participantes foi estabelecido por meio do aplicativo WhatsApp, mediante envio do link de acesso aos questionários.

Do ponto de vista ético, o estudo seguiu os preceitos da Resolução CNS nº 510/2016, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados. Todos os participantes concordaram voluntariamente em participar da pesquisa mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) digital. Para preservar as identidades, adotou-se um sistema de codificação: GM (Gestor Miranda), GA (Gestor Anajatuba), MP1 e MP2 (Professores Miranda), AP1, AP2 e AP3 (Professores Anajatuba).

A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), que permitiu a categorização das respostas em eixos temáticos como "mediação tecnológica" e "práticas democráticas". Os dados coletados foram armazenados em nuvem protegida e serão mantidos em sigilo pelo período de cinco.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico da pesquisa contém as principais discussões teóricas e a trajetória da mesma ao longo do recorte do tema estudado. O constructo teórico embasou-se em autores que abordam a gestão participativa e a integração tecnológica (Lück, 2007, 2009; Silva, 2021; Cordeiro, 2020), bem como nos pilares da gestão democrática-crítica (Libâneo e Freire) e da pedagogia histórico-crítica (Saviani).

A Gestão Participativa (Lück) e suas Dimensões

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9.394, de 1996, em seu artigo 14, e o Plano Nacional de Educação (PNE), preveem que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público. A esse respeito, Lück (2009)



afirma que "escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos".

A gestão democrática e participativa dá ao gestor diversas competências, dentre elas a liderança, orientando o seu trabalho em equipe. Lück (2009) detalha as dimensões funcionais desta gestão:

- a) **Gestão pedagógica:** É a dimensão mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem. Cabe ao gestor criar um ambiente estimulante e promover a elaboração e atualização do currículo escolar.
- b) **Gestão administrativa:** Situa-se como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras. Envolve competências como a organização e atualização de documentação; o gerenciamento da correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola; e a promoção de diretrizes e normas de funcionamento.
- c) **Gestão financeira:** A partir dos esforços pela democratização e descentralização, a gestão financeira ganhou expressão especial, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus próprios problemas de consumo e manutenção, pelo repasse de recursos. Cabe ao gestor analisar e fazer todo processo de levantamento de dados de sua instituição (LÜCK 2009).

A Gestão Democrática Crítica (Libâneo e Freire)

A análise deste artigo, contudo, busca ir além da visão funcional-participativa de Lück. Conforme o referencial adotado, a gestão é analisada por uma ótica crítica.

José Carlos Libâneo (2013) contribui com a compreensão da gestão democrática como a organização do trabalho pedagógico. Para ele, a participação (elemento de Lück) é importante, mas a essência da gestão democrática está em organizar coletivamente a escola para que ela cumpra sua finalidade social e pedagógica: a aprendizagem efetiva e a apropriação do saber pelos alunos.

Paulo Freire (1996) fundamenta a educação dialógica e emancipadora. Uma gestão democrática, na visão freiriana, é aquela que combate a "educação bancária" (onde o saber é "depositado" nos alunos) e promove o diálogo, a escuta ativa e a construção coletiva. Essas práticas não são fins em si mesmas, mas ferramentas para a leitura crítica do mundo e a transformação da realidade opressora.



A Pedagogia Histórico-Crítica (Saviani)

Como complemento crítico, recorremos a Dermeval Saviani(2012). Para sua Pedagogia Histórico-Crítica, a função social da escola democrática é a socialização do saber historicamente acumulado. Para Saviani, a gestão democrática não se resume à participação da comunidade em decisões administrativas (o que ele chamaria de "democracia formal"). A verdadeira democratização da escola é garantir que a classe trabalhadora se aproprie do conhecimento clássico (científico, artístico, filosófico) como ferramenta de luta e compreensão da realidade.

Nesse prisma, a tecnologia (celulares, notebooks) é parte desse "saber acumulado", mas seu uso só é democrático se servir, efetivamente, para a socialização do conhecimento, e não apenas como um paliativo que mantém a aparência de ensino.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gestão Democrática e Participativa em Meio à Pandemia

A Covid-19 criou uma situação inédita, fechando escolas não só pelo país, mas no mundo todo. Entre os quase 56 milhões de alunos matriculados na educação básica e superior no Brasil, 58% (32,4 milhões) passaram a ter aulas remotas. Na rede pública, 26% dos alunos que estavam tendo aulas on-line não possuem acesso à internet . Esses dados da Agência Senado (2020) ilustram o cenário desafiador.

Nesse sentido, gestores, professores e alunos tiveram que se atualizar em plena pandemia. Pode-se assumir que, perante uma crise, tem-se a oportunidade de propor grandes mudanças. Cabe destacar a realidade organizacional escolar causada pela pandemia, necessitando de novos olhares para a vivência da gestão escolar (SILVA, 2021) .

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

Dessa forma, cabe destacar as ferramentas tecnológicas (celulares, notebooks, tablets) que foram inseridas de forma "repentina" para muitos gestores . Como destaca Peres (2020, p. 24), muitos gestores "tiveram que administrar o seu próprio despreparo, e também, o dos docentes". No entanto, para que o processo acontecesse de forma contínua, os gestores e



professores tiveram que passar por capacitações . Diante do exposto, a educação, no cenário crítico da pandemia, exigiu rupturas, movimentos e dinamicidade.

Essa nova realidade educacional vivida no ano de 2020 exigiu, de um lado, novas competências profissionais que implicaram na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula (PERES, 2020, p. 22).

A Gestão em Duas Escolas do Maranhão: Contexto e Sujeitos

Maranhão é um dos estados do Nordeste, fazendo limite com Piauí, Tocantins, Pará e Oceano Atlântico. Com área de 331.936,949 km², possui 217 municípios. Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), o Maranhão possuía uma população de 6.574.789 habitantes em 2010. Até o ano de 2020, o estado possuía 1.018 escolas de Ensino Médio, nas quais estavam matriculados cerca de 16.844 alunos .

A pesquisa foi feita em duas delas, situadas no interior do estado, nos municípios abaixo identificados:

Breve contextualização dos municípios de Anajatuba e Miranda do Norte

Anajatuba era uma antiga aldeia indígena, que foi elevada à categoria de vila, em 1854. Na ocasião, foi desmembrada do município de Itapecuru-Mirim . Em 1933, o município foi extinto e anexado ao território de Rosário. Somente em 1938 Anajatuba foi elevada à categoria de cidade. Situada a 130 km da capital maranhense, localizada na Mesorregião Norte Maranhense, na Microrregião da Baixada Maranhense, com área territorial de 942,568 km² e população estimada de 27.170 habitantes (IBGE, 2010) .

A exemplo de Santa Rita e São Mateus do Maranhão, que foram emancipados em 1961, Miranda do Norte, primitivamente denominado Miranda, foi outro povoado que surgiu a partir da construção da BR-135, sendo depois elevado à condição de município . Com população estimada de 29.121 e localizado a 129 Km de São Luís (IBGE, 2010) .

Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Como já mencionado, para coleta dos dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas via "Google Forms", disponibilizadas de 06 a 11/02/2022. Como forma de facilitar as identificações das escolas e os seus colaboradores, adotou-se uma codificação, sendo "A", para a escola de Anajatuba, e "M" para a escola de Miranda do Norte.

Obteve-se a seguinte caracterização: o(a) Gestor(a) da Escola M é graduado(a) em Matemática e possui Especialização na área de sua graduação; o(a) Gestor(a) da Escola A



possui graduação em Pedagogia apenas . Nesse contexto, cabe destacar ainda a participação de 5 (cinco) professores(as) que responderam ao questionário. Destes(as), 2 (dois/duas) da escola M, e 3 (três) da escola A. Como forma de identificá-los, utilizou-se a seguinte codificação: MP1, MP2 (referente à escola M) e AP1, AP2 e AP3 (referente à escola A), conforme se pode identificar no quadro 1.

Quadro 01 - Características das escolas, formação e função dos informantes.

CARACT. DA ESCOLA	CARACTERÍSTICA DO PÚBLICO			
	GRADUADO EM:	ESPECIALIZAÇÃO	GESTOR(A)	PROFESSOR(A)
Estadual	Matemática (GM)	sim	sim	
	Ciências Háb. Em Matemática (MP1)	sim		sim
	história e Pedagogia (MP2)	sim		sim
Escola do Campo (estadual)	Pedagogia (GA)	não	sim	
	História e Pedagogia (AP1)	sim		sim
	Agronomia (AP2)	não		sim
	Letras (licenciatura Português e Inglês) (AP3)	sim		sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da educação. E aqui se situa um dos maiores desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática (BENÍCIO, 2014).

Podem-se perceber os destaques quando os profissionais enfatizaram e explanaram seus conhecimentos sobre gestão democrática, quando dizem:

"A gestão democrática faz parte do cotidiano da escola e é um conjunto de conteúdos e conhecimentos que visam implementar e desenvolver uma educação de qualidade em todos os aspectos (estruturais, financeiro, recursos humanos, etc.)". (GM)

"A gestão democrática faz parte do cotidiano da escola e é uma forma de gerir uma instituição escolar, onde há participação escolar". (GA)

Nessas perspectivas, cabe destacar que ambos os gestores têm conhecimento da gestão democrática . Ao questionarmos se os professores têm um papel de suma importância na gestão democrática e participativa, estes afirmaram que:



"A gestão democrática deve ter a participação de todos os professores, alunos e comunidade." (MP1)

"Gestão onde as decisões são discutidas e decididas com a participação de toda a comunidade escolar". (MP2)

"É a forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação social ou seja a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) nas tomadas de decisões da escola, proporcionando a cada um, clareza e conhecimento do seu papel enquanto participante desta comunidade escolar." (AP1)

"É uma prática metodológica e pedagógica que propicia a todos os sujeitos envolvidos no processo educacional a participação ativa na organização do ambiente escolar, onde o gestor é a figura mediadora da participação democrática dos pais, funcionários, professores, comunidades, pais e outros atores envolvidos". (AP2)

"Uma gestão onde há transparência entre todos os integrantes que atuam na educação, tanto o corpo docente quanto a família são prioridades da escola". (AP3)

Em relação às ações desencadeadas pelos (as) gestores(as), para dar continuidade às aulas durante a pandemia, ambos responderam que, como medidas, adotaram as "aulas remotas e reuniões semipresenciais, com uso de celulares e notebooks próprios" .

Nos depoimentos dos gestores, nota-se a ênfase na importância das plataformas digitais (como Google Classroom e WhatsApp) para o desenvolvimento dos trabalhos . Em conformidade com Peres (2020), o uso das ferramentas digitais ainda é um desafio na formação docente (SILVA, 2021) . A utilização das tecnologias embasadas em metodologias ativas pode favorecer o processo de ensino e aprendizagem . Com isso, observando as questões referentes aos acompanhamentos das práticas pedagógicas durante o período pandêmico, os(as) gestores(as) disseram fazer o "acompanhamento através de reuniões on-line" .

No ano de 2020, praticamente todos os profissionais tiveram que se reinventar. Quanto a essa questão, os gestores (as) responderam que "participaram e repassaram aos colaboradores da escola o que foi aprendido" e acrescentaram que:

"Sempre incentivam o uso pelos professores, sempre articulam formações aos professores nesta área e sempre orientam na inserção de práticas pedagógicas com essa natureza nos planejamentos e acompanham o processo da execução" (GM, GA).

Essas informações foram confirmadas pelos(as) professores(as), segundo os(as) quais "muitos ou todos os professores participaram de formações ou capacitações incentivados pelos gestores".



No ano de 2020, muitos foram os desafios da gestão escolar. Nesse sentido, os(as) gestores (as) mencionaram que:

"Muitos foram os desafios mais o que nos trouxe o maior problema foi a falta de interesse dos alunos em acompanhar as aulas remotas" (GM)

"Foram vários, falta de internet para alguns alunos e desinteresse dos alunos" (GA)

Nesse contexto, é perceptível o quanto os gestores procuraram adequar-se ao momento. Dificuldades por parte dos alunos que, como disseram os(as) gestores(as), mostraram desinteresse ou não tinham como assistir aulas e reuniões devido não terem acesso à internet .

Segundo Veiga (1991), os princípios orientadores da construção do Projeto Político-Pedagógico partem dos ideais de liberdade e de solidariedade humana. Nesse contexto, os(as) gestores(as) afirmaram que:

"O PPP já enfatizava a importância do uso de tecnologia para fins pedagógicos. Apenas estendeu suas especificações de acordo com as necessidades da escola para retorno às aulas (síncronas e assíncronas)" (GM)

"O PPP menciona brevemente o uso de tecnologia para fins pedagógicos, anterior a 2020, e sofreu modificações para voltar às aulas". (GA)

A utilização e a integração das tecnologias digitais na escola potencializam os processos de ensino e aprendizagem. Os depoimentos mostram que os gestores escolares destacam em suas ações pedagógicas, em tempos de pandemia, o ato de direcionar, acompanhar e articular com a coordenação pedagógica as atividades planejadas no coletivo . Dá para perceber na fala dos professores que a gestão nesse período estava atuante e percebe-se a complexidade do trabalho do gestor (PERES, 2020) .

Assim, pode-se analisar, por meio do discurso presente nos depoimentos, o caráter coletivo que estruturou o processo de condução das atividades no período excepcional (SILVA 2021) e, especialmente, o lugar das TDICs nesse processo.

Discussão Crítica: Democracia Formal ou Práxis Transformadora?

Analisando os resultados apresentados, percebemos uma tensão clara entre a gestão participativa-funcional (Lück) e a gestão democrática-crítica (Freire, Libâneo, Saviani). Os gestores foram, sem dúvida, democráticos no sentido *formal*: eles promoveram a interação, incentivaram a formação e buscaram a "construção coletiva de soluções" , alinhando-se ao que Lück (2009) define como participantes "coletivamente organizados".



Contudo, uma análise crítica, fundamentada no referencial deste estudo, deve questionar a *essência* desse processo:

A Crítica de Freire(1996): O "Desinteresse" como Silenciamento Quando o gestor (GM) aponta a "falta de interesse dos alunos" como o maior problema, ele revela, involuntariamente, o fracasso do diálogo. Paulo Freire argumentaria que não existe "desinteresse" do aluno; o que existe é uma "educação bancária" que não faz sentido para a sua realidade. Na pandemia, o uso de Google Classroom e WhatsApp arriscou-se a ser uma "educação bancária digital": o conteúdo era "depositado" (via PDF ou link de vídeo) para quem pudesse "sacar" (tivesse internet e celular).

O que o gestor chama de "desinteresse" é, na visão freiriana, o "silenciamento" do oprimido. O aluno que "não tinha internet" (GA) não era um "desinteressado"; era um *excluído* do processo. A "escuta ativa", tão cara à gestão democrática, não o alcançou. A gestão, embora bem-intencionada, não conseguiu romper a estrutura de opressão (a exclusão digital) e, portanto, falhou em ser plenamente "emancipadora".

A Crítica de Saviani (2012): O Fracasso da Função Social da Escola Pela ótica de Dermeval Saviani, a função da escola é garantir a apropriação do *saber historicamente acumulado*. A gestão democrática, nesse caso, seria a organização dos meios (professores, gestores, tecnologia) para garantir essa apropriação pela classe trabalhadora.

Os resultados mostram o oposto. As tecnologias móveis (celulares, notebooks) não funcionaram como ferramentas para a socialização do saber. Para o aluno "sem internet", a escola *deixou de existir* em sua função primordial. O que ocorreu não foi a continuidade do processo educativo, mas a manutenção de um *vínculo* administrativo.

Para Saviani, uma gestão que não garante o acesso ao conteúdo clássico, mesmo que seja "participativa" (Lück) ou "dialógica" (Freire), falha em sua missão histórica. A pandemia apenas explicitou que a desigualdade material (não ter notebook ou internet) impede a "democracia" no sentido histórico-crítico. A gestão organizou o "trabalho pedagógico" (Libâneo), mas o trabalho não chegou ao seu destinatário final.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi alcançado ao constatar que celulares e notebooks foram os principais meios tecnológicos utilizados pela gestão escolar durante o período pandêmico de 2020. Fica evidente que os gestores, sujeitos desta pesquisa, demonstraram um esforço notável e fundamental na mediação dessas tecnologias. Em um cenário de crise sem



precedentes, eles foram essenciais para manter o vínculo entre a escola, os alunos e suas famílias.

Alinhados a uma gestão participativa (Lück; Silva, 2021), os gestores buscaram ativamente promover a interação, a formação docente e conduzir as propostas educativas com base no diálogo, na empatia e na cooperação. Gerenciar uma crise de tamanha magnitude, assegurando a saúde mental e física dos envolvidos, revelou-se uma tarefa de imensa complexidade.

Apesar desses esforços louváveis, o estudo também revelou que a gestão democrática, em seu sentido mais profundo, enfrentou barreiras estruturais severas. À luz do referencial crítico-dialógico (Freire, Libâneo) e histórico-crítico (Saviani), as boas intenções e a atuação participativa da gestão esbarraram na desigualdade material preexistente.

Na perspectiva de Paulo Freire (1996), o potencial "dialógico e emancipador" do processo foi limitado. O que os dados apontam como "falta de interesse" dos alunos, na verdade, reflete a exclusão daqueles que, por "falta de internet", não puderam participar ativamente. O WhatsApp, embora útil para a comunicação, correu o risco de reforçar um modelo mais transmissivo do que dialógico, acessível apenas aos que já possuíam os meios.

Na perspectiva de Dermeval Saviani (2012), o objetivo da socialização do saber historicamente acumulado foi prejudicado. A incapacidade do sistema em garantir os meios materiais (internet e equipamentos) para todos comprometeu a função social da escola pública para os mais pobres, fazendo com que o "ensino remoto" se tornasse, para muitos, uma realidade de exclusão digital.

Completa-se, portanto, que a pandemia não criou a exclusão, mas a expôs de forma brutal. Ficou evidenciado que as tecnologias são mecanismos importantes, mas não suficientes por si sós. O maior desafio que permanece para a gestão escolar democrática no pós-pandemia não é apenas técnico (como usar tecnologias), mas fundamentalmente político: lutar para que o acesso a elas seja um direito universal. Somente assim a escola pública poderá avançar em direção à sua utopia: ser um espaço de efetiva emancipação (Freire, 1996) e de apropriação do saber por todos (Saviani, 2012).



REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **DataSenado**: quase 20 milhões de alunos deixaram de ter aulas durante pandemia. Brasília, DF, 12 ago. 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/08/12/datasenado-quase-20-milhoes-de-alunos-deixaram-de-ter-aulas-durante-pandemia>. Acesso em: 14 jan. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENÍCIO, R. M. S. **Gestão democrática**: Integração Escolar e Comunitária. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Patos, PB, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/20095/1/PDF%20%20Maria%20Suel%20da%20Ribeiro%20Benicio.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

CORDEIRO, K. M. de A. **O Impacto da Pandemia na Educação**: a Utilização da Tecnologia como Ferramenta de Ensino. 2020. Disponível em: <http://oscardien.myoscar.fr/jspui/handle/prefix/1157>. Acesso em: 13 jan. 2022.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LÜCK, Heloisa et al. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v. 11, n. 1, p. 20-31, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575>. Acesso em: 14 jan. 2022.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 43. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

SILVA, G. da; SILVA, A. V. da; GOMES, E. P. da S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, n. 01, jan. 2021.

VEIGA, Ilma P. A. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Org.). **Escola fundamental**: Currículo e ensino. Campinas: Papirus, 1991.

