

**A GESTÃO EDUCACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA NO
PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM:
diante do contexto pandêmico**

**EDUCATION MANAGEMENT AND THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGY IN
THE TEACHING AND LEARNING PROCESS:
facing the pandemic context**

Douglas Henrique Silva de Souza¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral refletir sobre a gestão educacional no contexto da pandemia e a importância da tecnologia no ambiente escolar. Metodologicamente, o presente estudo tem caráter exploratório-descritivo, visto que permite classificar, observar e descrever. Justificou-se porque o gestor educacional é um profissional articulador e um líder dentro da instituição de ensino, tendo como um dos objetivos fundamentais pensar nas possibilidades coletivas que permeiam o fazer educacional, demonstrar que é necessário que o gestor da escola deve agir sobre as novas perspectivas de educação, construir e reconstruir caminhos e possibilidades para a aprendizagem significativa dos estudantes. Por isso, a gestão escolar precisa estar conectada com o tempo vivido, considerando os aspectos legais da educação, as políticas de acessibilidade e a universalização do ensino. Neste trabalho, expõem-se algumas das grandes dificuldades encontradas pelo gestor escolar em decorrência da pandemia bem como a dimensão e a elaboração do ensino híbrido dentro das instituições, evidenciando os desafios encontrados pelos docentes para a execução dessa modalidade de ensino. Apresentam-se argumentos sobre os desafios e, principalmente, a importância da tecnologia dentro das instituições escolares para favorecer a aprendizagem dos alunos.

Palavras-chave: Ensino híbrido. Gestão Educacional. Tecnologia digital. Pandemia.

ABSTRACT

The general objective of this article is to reflect on educational management in the context of the pandemic and the importance of technology in the school environment. Methodologically, the present study has an exploratory-descriptive character, since it allows us to classify, observe, and describe. It is justified because the educational manager is a professional articulator and a leader within the educational institution, having as one of its fundamental objectives to think about the collective possibilities that permeate the educational process. To demonstrate the need for the school manager to act on the new perspectives of education, to build and rebuild paths and possibilities for the students' meaningful learning. Therefore, school management needs to be connected to the times lived, considering the legal aspects of education, the accessibility policies, and the universalization of education. This paper exposes some of the great difficulties encountered by the school manager as a result of the pandemic and also the dimension and development of hybrid teaching within the institutions, highlighting the challenges encountered by teachers to implement this teaching modality.

¹ Bacharel em Engenharia Civil pelo Centro Universitário Una. Licenciado em Matemática pela Faculdade Pitágoras Unopar Anhanguera. Especializando em Gestão Escolar pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: douglashehenrique2013@gmail.com

Arguments are presented about the challenges and especially the importance of technology within the school institutions to promote student learning.

Keywords: Hybrid education. Educational management. Digital technology. Pandemic.

1 INTRODUÇÃO

Abordar o papel do gestor educacional e seus desafios e possibilidades no cotidiano escolar é mencionar os múltiplos olhares que permeiam esta profissão. Isso porque o gestor é uma das instâncias principais no que se refere a criar condições para que as mudanças necessárias e a melhora da qualidade da educação se efetivem na instituição de ensino.

Esse profissional se articula com os mais diversos setores da escola, tais como: secretaria, professores, pais ou responsáveis, estudantes, funcionários e toda a comunidade escolar. Por isso, o seu papel dentro da escola tem sido objeto de diferentes estudos, dada a necessidade de compreender melhor sobre essa função e sua influência no processo de ensino e da aprendizagem significativa dos alunos.

Processo ensino e aprendizagem que, nos novos tempos, se deparou com uma pandemia no ano de 2020. Foi uma inquietação diante do enfrentamento de um cenário nunca visto na humanidade. Para Correia Neto *et al* (2020, p. 5). “Como observado em outros países, a epidemia afeta a população brasileira de forma heterogênea” e, no dia 27 de maio de 2020, o 2º lugar em número de casos (414.661); o 1º lugar em novos casos (22.301) é do Brasil. E foi um dos últimos países a adotar o *lockdown*. E a decisão veio através do “Supremo Tribunal Federal (STF) por meio da Ação Declaratória de Inconstitucionalidade (ADI) nº 6341” (p. 7).

“Ao mesmo que se evidenciam entraves diversos para o isolamento social e a contenção de prevenção para que o número de pessoas que contraíram o vírus não aumentasse mais, os indicadores econômicos se deterioram” (CORREIA NETO *et al*, 2020).

Sob este aspecto, a escola se deparou com a necessidade de utilizar as ferramentas tecnológicas e o uso da tecnologia digital para que o ensino não parasse.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral refletir sobre a gestão educacional diante do contexto da pandemia e a importância da tecnologia digital na escola. Como objetivos específicos: a) entender e refletir sobre a atuação do gestor educacional b) traçar reflexões sobre a tecnologia digital nas disciplinas de matemática e física e c) refletir sobre os novos jeitos de ser e fazer do gestor educacional diante da tecnologia digital.

A importância deste trabalho justifica-se porque o gestor educacional é um profissional articulador e um líder dentro do ambiente escolar, tendo como um dos objetivos fundamentais pensar nas possibilidades coletivas que permeiam o fazer educacional, visto que este deve compreender a complexidade dos processos escolares como um todo. A gestão são premissas para fundamentar e aprimorar a competência, mas, para isto acontecer, é importante conhecer de perto os conceitos que integram a gestão, para produzir resultados significativos. São novas relações do ensinar e novos jeitos de fazer e ser. Isso é essencial para o ensino do século XXI, e a gestão deve acompanhar as mudanças da sociedade.

Quanto à metodologia, o presente estudo tem caráter exploratório-descritivo, pois permite classificar, observar e descrever. No quesito exploratório, tem-se a oportunidade de conhecer melhor a temática e o descritivo é a oportunidade de aprofundar sobre o tema. E, dessa forma, recorreu-se à pesquisa bibliográfica para fundamentar as discussões, permitindo, assim, conhecer mais de perto os estudos realizados sobre o assunto (DIANA; 2019).

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

Adentrar no universo da gestão escolar é repensar o seu papel no século XXI, no desafio de se desapegar do passado e se conectar com o futuro. É introduzir ações realizadas pelas escolas que precisam estar mais engajadas com o novo perfil de aluno.

Conhecer a Escola mais de perto significa colocar uma lente de aumento na dinâmica das relações e interações que constituem o seu dia a dia, apreendendo as forças que a impulsionam ou que a retêm, identificando as estruturas de poder e os modos de organização do trabalho escolar e compreendendo o papel e a atuação de cada sujeito nesse complexo interacional onde ações, relações, conteúdos são construídos, negados, reconstruídos ou modificados (ANDRÉ, 1995, p. 41).

Contudo, a administração de uma escola se traduz em uma gestão democrática, por isso, o gestor educacional deve construir um espaço coletivo no qual todos podem participar de forma ativa, uma vez que diversos atores estão ali inseridos e podem colaborar na tomada de decisões. Essas definições devem ultrapassar o pensar em fazer para o tão esperado querer fazer. Por essa razão, a importância de o gestor rever suas práticas e buscar novas soluções para “o fazer educacional”. A gestão é uma área que atua com pessoas “elos” e, dentro da escola, o gestor tem ainda um papel social, pois ele é parte integrante e atuante dentro da instituição para solução de problemas diversos.

Libâneo (2010, p. 3) reflete que “a educação está presente na vida do sujeito, portanto, o profissional educador necessita desenvolver a atividade pedagógica múltipla no meio social”. É necessário que o gestor, frente a um novo paradigma de trabalho, contemple além da escola, possa promover o desenvolvimento integral de outras pessoas, que hoje é fundamental para todas as organizações.

Ao falar de organizações, conforme Stéfano (2005), “os líderes se tornam bons gestores e, quando possível, realocam profissionais de acordo com as necessidades da empresa.” É o mobilizar, o participar da vida diária desse trabalhador, conhecer seus medos, suas fraquezas perante a sua saúde para, depois, transformar a organização. O diretor de uma instituição de ensino, a partir do momento em que se torna um gestor, torna-se líder, motivador de equipe, conselheiro, amigo dos estudantes. Um bom gestor é aquele que escuta os demais agentes que estão presentes no ambiente escolar. Um diretor de escola não pode ser comparado como um chefe de empresa privada. Um bom gestor é aquele que está no meio dos seus funcionários, ouvindo as demandas, críticas, sugestões e, claro, sabendo orientar da maneira correta. Infelizmente, alguns agentes pensam que ser diretor de uma escola é sentar-se diante de uma mesa e realizar funções administrativas.

Percebe-se, então, que o gestor pode somar qualidades pessoais e educacionais, mudando o panorama das escolas, para partilhar vivências e nova consciência social, o que leva ao resultado de engajamento de pessoas e ações administrativas transformadoras. Precisa ampliar o seu olhar para as novas relações que permeiam a escola e suas dificuldades, como políticas educacionais, falta de infraestrutura, dificuldades econômicas e outras, devendo ser um fio condutor para a reflexão de como transformar essas dificuldades em resultados. Isto é agir para o melhor desempenho dos educandos em prol de uma gestão democrática (BARTINIK, 2012).

Ser gestor educacional nos dias de hoje exige, além de competências técnicas, uma prática humana mais efetiva dentro das escolas. Exige novas relações, rompimentos de barreiras, comunicação mais assertiva e, principalmente, a quebra do ensino tradicional. E, para que tudo isso aconteça, o líder deve ter novos direcionamentos sobre como lidar com a gestão nos seus mais diversos processos.

A nova gestão demanda um novo tipo de consciência social para o profissional, devendo este ser capaz de compreender o cenário no qual os velhos dramas e conflitos acontecem, para recriar um novo caminho e, assim, estabelecer uma nova compreensão coletiva. Dessa forma, diante de um mercado competitivo, é preciso que os mais diversos

profissionais aprendam a desenvolver novos jeitos de ser, sentir, refletir, ampliar e aplicar novas aprendizagens (SOUZA, 2009).

2.1 A gestão escolar em tempos pandêmicos

A partir do primeiro trimestre do ano de 2020, houve uma mudança em todo o contexto escolar. Estávamos diante da disseminação de Sars-Cov-2 ou, simplesmente, um vírus chamado de Covid-19. O termo pandemia surgiu a partir de um pronunciamento da Organização Mundial da Saúde (OMS) em decorrência do alto contágio humano (DE PRETTO, 2020).

Dessa forma, no Brasil e no mundo, houve mudanças drásticas nos aspectos econômicos, sanitários, políticos, educacionais e culturais. O que levou o governo a lançar ações para conter a mobilidade social, gerando, ainda mais, um aumento nas desigualdades sociais e educacionais.

No âmbito escolar, tivemos drásticas mudanças, cada estado e município tentou fazer um “novo modelo de educação”.

Diante da realidade apresentada, as escolas precisaram se adaptar ao novo contexto. Já era evidente o cenário de desigualdade social entre instituições, mas, com a pandemia, isso ficou mais evidente para a sociedade. O gestor educacional não conseguiu atuar sozinho nessa situação, precisou da equipe pedagógica e dos professores para que todos pudessem reinventar um novo contexto para a aprendizagem efetiva dos estudantes.

O gestor educacional precisou se embasar nas orientações e publicações retratadas e publicadas pela Secretaria Municipal ou Estadual de Educação de cada localidade.

A escola teve que se reconstituir para tentar atender ao máximo o aprendizado dos alunos. No contexto que estávamos vivendo, não era possível avaliar o aluno por meio de notas de provas ou por méritos (o famoso ensino tradicional). A avaliação deveria ser de forma continuada e deveriam ser observadas pelos docentes as tarefas que os discentes fizeram durante o período de pandemia.

Muitas escolas adotaram plataformas digitais como forma de ensino, mas essa tecnologia não atingiu 100% dos alunos. Coube ao gestor educacional, juntamente com a equipe pedagógica da escola, buscar soluções cabíveis para resolver o problema. Com isso, algumas instituições utilizaram plataformas *on-line* de ensino e, paralelo a isso, também

entregaram atividades impressas para estudantes que não possuíam acesso à internet em casa. Segundo Souza (2021),

Houve situações em que o material didático chegou na escola, mas não foi destinado aos alunos. Foram os educadores que foram colocados, do dia para a noite, para atuar numa modalidade que eles nunca tinham trabalhado, sem nenhum preparo. Também não foi disponibilizada a eles internet ou equipamento para que pudessem ministrar as aulas em casa.

O gestor educacional teve um papel de ser facilitador e um mediador dos conflitos diante do cenário da pandemia. Não existe uma fórmula única para resolver todos os problemas das escolas, cada uma delas está inserida em um contexto, em uma realidade diferente, e cabe ao gestor e à equipe pedagógica avaliar qual o melhor caminho para buscar a aprendizagem significativa dos estudantes que ali estão matriculados.

O gestor educacional utilizou-se desse momento de pandemia para fazer formações pedagógicas com os professores da instituição. Vale ressaltar que muitos docentes não se adaptaram à realidade do ensino híbrido ou ensino a distância. Novamente, coube ao diretor escolar promover formações continuadas para que esses professores estivessem aptos a lecionar de modo à distância por meio das plataformas digitais.

Não podemos nos esquecer dos desafios enfrentados diariamente pelo gestor educacional, como equilibrar as situações administrativas e as pedagógicas da escola. Outro desafio foi com a contratação de professores capacitados e alinhados com o Projeto Político Pedagógico da escola, com as suas diretrizes e a inclusão da comunidade (pais ou responsáveis) no contexto escolar. Destaque-se que isso sempre foi um desafio para a gestão e, nesta pandemia, esse desafio aumentou mais ainda, pois muitos pais não possuem estrutura para ensinar a seu filho um determinado conteúdo. Esse problema possui inúmeros fatores, mas um dos principais é, sem dúvida, a falta de tempo causada pela correria do dia a dia com o trabalho. Outro problema que foi enfrentado pelos gestores foram as próprias tecnologias que ainda são um grande desafio para os professores e pedagogos em geral. Em decorrência da pandemia, a busca pela tecnologia avançou muito. Com o uso das ferramentas *on-line*, as aulas deixaram de ser baseadas apenas em leituras de livros didáticos e passaram a ser mais dinâmicas e interativas.

Portanto, coube ao gestor educacional atuar juntamente com a equipe pedagógica e alinhar com os professores as melhores estratégias para atingir uma aprendizagem significativa dos estudantes diante da condição de pandemia. Destaca-se que ainda estamos

vivendo um contexto epidêmico, o que necessita, do gestor, realizar adaptações em suas atribuições, posturas, costumes, diretrizes, na maneira de elaborar os documentos que norteiam a instituição e novos modelos de práticas pedagógicas. Foi por meio da pandemia que ficou nítido que o ensino tradicional já está ultrapassado e necessitamos de leis e políticas públicas ágeis, em busca de uma melhor educação integral que coloque o estudante no centro da aprendizagem cognitiva.

2.2 O ensino híbrido e a tecnologia, aliados essenciais

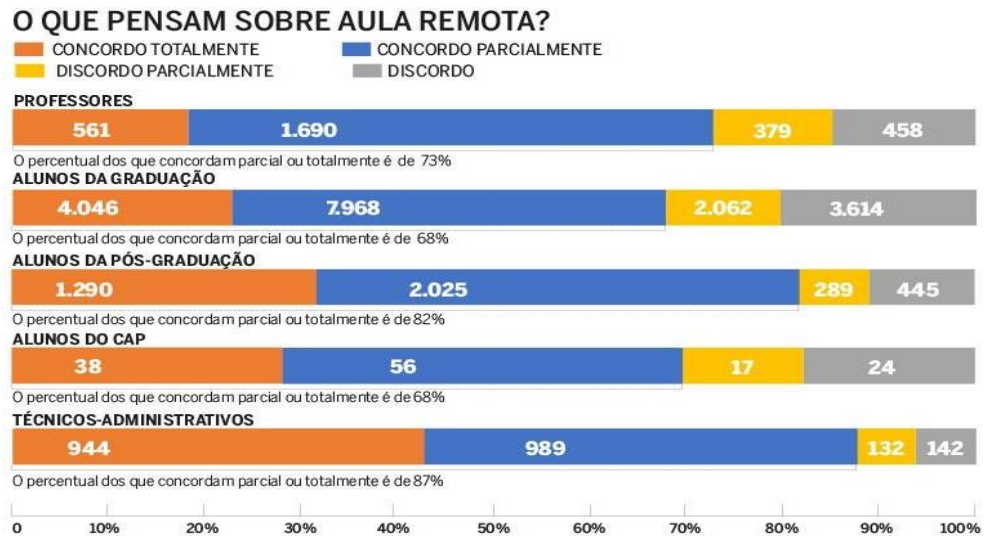
Refletiremos agora como o docente irá abordar conteúdos didáticos na educação básica por meio do ensino híbrido. O professor deverá utilizar materiais pedagógicos e tecnológicos para facilitar o entendimento dos estudantes.

Por exemplo, os alunos irão à escola a cada quinze dias para assistir aula de uma disciplina qualquer. Nesse momento da aula presencial, o professor deve explicar todo o conteúdo, utilizar o livro didático para explicação e conceituação, assim como utilizar o laboratório de informática para demonstrar as ferramentas *on-line* e utilizar *softwares* para o desenvolvimento cognitivo dos estudantes. O laboratório de informática deixará a aula mais dinâmica e interativa para os alunos da instituição. O espaço da biblioteca também é outro local para estudos. O professor não pode limitar o ensino somente dentro da sala de aula, deve utilizar outros espaços da escola. Na aula presencial, o docente ficará por conta apenas de ensinar um conteúdo novo e apresentar exemplos de aplicação. Porém, ele pode passar exercícios, um portfólio, um trabalho escolar ou alguns vídeos para serem assistidos, para que o aluno tenha o que aprender durante os próximos 15 dias. Na outra aula presencial, o professor pode recolher a atividade que foi passada ou debater com os alunos sobre um determinado vídeo ou filme que ficou como lição para eles assistirem durante o tempo em que ficaram em casa.

O docente pode, também, criar um grupo da turma no *WhatsApp* ou *Telegram*, para ter um vínculo e uma comunicação com os alunos ou com seus responsáveis. Esses grupos são válidos para que o professor, mesmo distante, possa compartilhar algum material para o estudante realizar em casa. Cabe ao docente decidir qual a melhor maneira e melhor forma para trabalhar um determinado conteúdo considerando o ensino híbrido. Outra possibilidade é o professor realizar aulas pelos aplicativos de videoconferência quando os estudantes não

estarão na escola para a aula presencial. A figura 1 demonstra o que os estudantes pensam da aula remota.

Figura 1 – Ensino híbrido



Fonte: Rosa; Paula (2020).

2.3 Reflexões sobre as tecnologias digitais

Considerando a tecnologia nas escolas, Becker (2015) enfatiza que:

Muitos advogam o uso do computador devido à motivação que ele traria à sala de aula. Devido às cores, ao dinamismo e à importância dada aos computadores do ponto de vista social, o seu uso na educação poderia ser a solução para a falta de motivação dos alunos.

Podemos concluir que a tecnologia é uma grande aliada para o professor demonstrar conteúdos de uma maneira mais atrativa e dinâmica para os estudantes.

Os estudantes podem fazer exercícios *on-line*, assistir a vídeos sobre determinados assuntos, usar jogos educativos, adquirir livros, realizar pesquisas, dentre muitas outras oportunidades.

Para Moran (2021), a aprendizagem vai além da sala de aula e a tecnologia em rede ou móvel é fundamental para um mundo conectado e traz novas aprendizagens para todos os envolvidos.

Vale evidenciar que grupos nas redes sociais, como de *WhatsApp* ou de qualquer outro meio, são uma forma de interação muito importante entre professor e aluno, para que eles não se sintam “perdidos ou isolados”. Por meio das redes sociais, o professor pode sanar dúvidas que podem surgir ao longo do desenvolvimento da atividade proposta. O docente pode colocar algum material extra no grupo da turma para facilitar a tarefa de casa, como, por exemplo, alguns vídeos sobre o assunto, arquivos explicativos em pdf, livros didáticos, palestras, dentre outras diversas opções.

Para falar do futuro das escolas e das tecnologias, Castro e Lanzi (2017) refletem um diálogo com Paulo Freire e Papert sobre informática, ensino e aprendizagem. De um lado, Paulo Freire sempre se destacava por falar sobre o conteúdo da escola formal e era a favor da emancipação de mulheres e homens a partir da consciência social e, assim, surge a “Pedagogia do diálogo”, que viria da consciência e das condições necessárias à emancipação dos sujeitos – educador e educandos, frente à opressão socioeconômica.

Em outra ponta, Papert voltou os seus estudos para a inteligência artificial e foi o protagonista da informática na educação.

Freire e Papert vão para além dessas contribuições, foram vários estudos relevantes para que, nos dias de hoje, se possa repensar a educação com uma aprendizagem significativa e a tecnologia na sala de aula para agregar novas ferramentas e para criar um diálogo lúdico entre o professor e aluno. Papert reforça que, hoje, a vida é pontuada de articulação e, principalmente, do uso das ferramentas tecnológicas no dia a dia. Também afirma que é preciso adaptar-se em relação à tecnologia e que esta pode ser aplicada em outros espaços que não a sala de aula.

É evidente que o ensino vai além dos muros da escola. Ele pode acontecer através de um computador tanto na instituição quanto em casa. O ensino e aprendizado devem também ocorrer fora da sala de aula. Podemos reforçar que essa geração de jovens está, a todo tempo, conectada na *internet* para jogos, músicas, vídeos, dentre outras possibilidades. O professor deve considerar essa experiência do aluno com a tecnologia e utilizá-la a favor da sua disciplina. Por meio de pesquisas na internet, o estudante consegue interpretar um determinado conceito cuja compreensão, dentro de sala de aula, seria mais complexa. Por isso é muito importante o uso da tecnologia nas áreas de conhecimento propostas na Base Nacional Comum Curricular – BNCC, pois, em alguns conteúdos, o professor não irá conseguir uma aprendizagem efetiva dos alunos, trabalhando somente dentro de sala de aula e utilizando apenas o livro didático fornecido pela instituição de ensino.

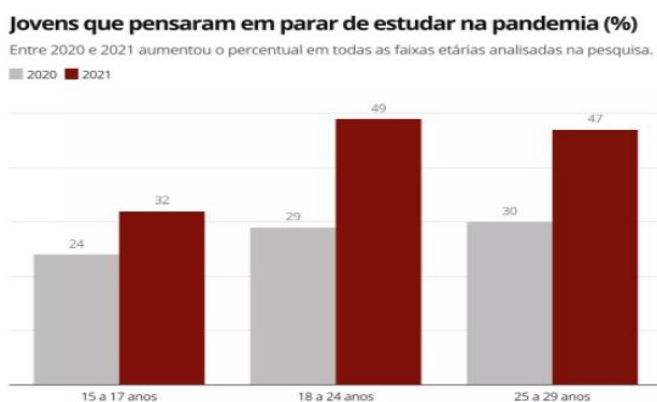
Os autores Bacich e Moran (2018, p. 41) destacam que as metodologias ativas “dão ênfase ao papel protagonista do aluno, ao seu envolvimento direto, participativo e reflexivo em todas as etapas do processo, experimentando, desenhando, criando, com orientação do professor”.

3 NOVOS JEITOS DE FAZER GESTÃO EDUCACIONAL

Sobre os novos jeitos e fazeres da gestão educacional, em primeiro plano, é preciso dizer que é dever da escola e da comunidade escolar estar atenta às formas de atuação para o enfrentamento da realidade no cotidiano escolar e o trabalho do gestor (diretor escolar), “seu papel e atribuições é fundamental na disseminação do conhecimento através de ações, reflexões, procedimentos para bons resultados, mas sabemos que nem sempre “todos” respondem a essas ações integradoras” (PARANÁ, 2014, p. 16).

Dessa forma, o gestor escolar possui alguns desafios na atualidade, após dois anos de pandemia. Entre eles, destacam-se equilibrar a gestão administrativa (quadro de pessoal, folha de ponto, pagamento, entre diversas outras atividades da administração escolar) e, em paralelo a isso, deve ter embasamento para a gestão pedagógica da instituição, a motivação da equipe de funcionários e alunos, depois de ficaram por muito tempo sem frequentar o espaço escolar. A motivação é mútua e deve começar pelo diretor, que é o líder da instituição. A partir dele, o ânimo e a coragem são transmitidos para os docentes que, posteriormente, passam engajamentos para que os alunos não percam a vontade de estudar. Destaca-se que muitos estudantes, ao perderem o interesse pela escola, aumentam o contingente da evasão escolar (Figura 2).

Figura 2 – Evasão escolar



Fonte: Oliveira (2021)

Além disso, cabe ao gestor se preocupar com a contratação de profissionais que conheçam a realidade na qual a escola está inserida, que seja um profissional participativo, que esteja presente em reuniões construtivas e que ajude a construir os documentos que irão nortear a educação, como o Projeto Político Pedagógico – PPP, o plano de ação, o calendário escolar, o regimento interno, os planos de aula dentre outros.

Estudos voltados para o cotidiano escolar são fundamentais para se compreender como a escola desempenha o seu papel socializador na veiculação seja dos conteúdos curriculares, seja das crenças e dos valores que perpassam as ações, interações, rotinas e relações sociais que caracterizam o cotidiano da experiência escolar (ANDRÉ, 2008, p. 13).

Evidencia-se, também, que o desafio que acabou virando uma barreira é a participação efetiva da comunidade dentro da escola e na tomada de decisões. Cabe ao gestor escolar propor maneiras e mecanismos para que as famílias estejam presentes e cientes das atitudes, dos direitos e dos deveres da escola. É um grande desafio, pois, no ensino tradicional, os responsáveis só vão à escola em caráter de punição ao estudante ou à entrega de suas notas (como caráter classificatório ou eliminatório). A comunidade deve estar sempre presente e ter acesso a documentos que foram construídos, pois a escola é um local público e pertence à comunidade.

Outro ponto essencial é sobre a tecnologia, pois muitas escolas não possuem computadores. Infelizmente, essas instituições acabam sendo locais menos atrativos e dinâmicos. Cabe ao gestor solicitar e pressionar a sua instância maior, e demonstrar que a instituição necessita de meios tecnológicos de forma a ajudar a aprendizagem dos estudantes.

Fazer com que as coisas retornem de forma gradual também está sendo um grande desafio para os diretores atualmente. A cada novo dia, uma nova realidade, novos protocolos de saúde, novas flexibilizações de espaços e, claro, o gestor tem que estar apto a essas mudanças repentinas. Ser gestor não é simplesmente gerir algo, principalmente quando se fala de gerir um estabelecimento de ensino. A escola, enquanto espaço social, de acordo com Giroux (1986), é um terreno cultural caracterizado por acomodações, contestações, resistências e diferentes tipos de linguagens e conflitos.

Essa função é digna de amor e gratidão! O diretor deve buscar a harmonia dentro da escola, resolver os diversos problemas por meio do diálogo, estar sempre presente no cotidiano dos estudantes, ouvir o corpo docente e mudar algumas atitudes que, às vezes, no olhar do outro colega não está correto. Não existe mágica para ser um bom gestor! Mas, para

gerenciar, é preciso, acima de tudo, gostar de ensinar o próximo, pois um bom gestor educacional nunca deixa de ser um professor.

Segundo Luck (2009), cabe ao gestor educacional e a toda a escola criar um ambiente motivador, ele é corresponsável pela melhoria dos processos educacionais, orientando a integração horizontal e vertical das ações pedagógicas, entendendo que o gestor educacional deve identificar e estar sempre a analisar as dificuldades pedagógicas, criando estratégias para saná-las, não se esquecendo de que cabe a ele agir no processo de transformação das pessoas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi e ainda é um grande desafio para os docentes trabalhar de forma remota ou híbrida com os estudantes. O problema piora quando olhamos a situação das escolas públicas do país, considerando que nem todos possuem acesso à internet. Mas o professor e a gestão da escola devem tentar ao máximo fazer com que o conteúdo chegue ao aluno, seja por exercícios impressos ou até mesmo de atividades enviadas via Correios.

O papel da gestão escolar agora é de muita importância, pois é ela que dará apoio e incentivo para o professor desenvolver atividades com os alunos. A gestão deve estar disponível para atender tanto as necessidades dos professores neste novo momento vivido na educação quanto fazer o acompanhamento dos alunos, através de ligações, cartas, visita às casas.

Indo mais além, verificamos a necessidade da presença da tecnologia dentro do ambiente escolar. Entretanto, a tecnologia pode e deve ser utilizada em todas as disciplinas do currículo, tornando as aulas mais atrativas e dinâmicas.

Relatando sobre o ensino híbrido, vale destacar que alavancou de uma maneira mais ampla no ano de 2020, devido à pandemia de Covid-19, que *“pegou todos de surpresa”*, vários professores não sabiam acessar o próprio correio eletrônico pessoal e se depararam com a necessidade de realizar aulas por videoconferência. Faz-se necessário o professor caminhar com os seus parceiros da área e buscar apoio da gestão escolar, que deve oportunizar a capacitação para os seus professores. O ensino híbrido é um desafio para todos.

Vale lembrar que o ensino híbrido pode funcionar bem no Ensino Superior, mas, no Ensino Fundamental, não é vantajoso. Como fazer a alfabetização de um aluno do 1.º ano através de videoconferência, por exemplo? Por isso, os docentes precisaram aprender a lidar

com as novas tecnologias e se inovar, percebendo que a escola não se limita apenas àquele espaço físico.

A escola pode estar em um *site*, *blog*, *facebook*, *WhatsApp*, *Telegram* entre outras redes sociais. O professor precisa se adequar à nova realidade em que nos encontramos e perceber que aquele “ensino tradicional” não voltará mais, lembrando-se que o objetivo da escola será sempre a aprendizagem significativa do estudante. Daí vem o papel da gestão escolar, não se faz um ensino híbrido sozinho, ele deve ser planejado, organizado, elaborado e sistematizado por toda a gestão escolar, professores e demais funcionários da escola.

De acordo com Lilian Bacich (2020),

O principal passo para que um professor possa aplicar o ensino híbrido no aprendizado de um aluno é planejar muito bem a aula. Existem diversas técnicas nesse tipo de metodologia que os profissionais das instituições de ensino podem desenvolver com os alunos para que eles consigam incrementar sua organização e absorver melhor todos os ensinamentos. Para implementar o Ensino Híbrido é preciso realizar mudanças na infraestrutura, no currículo, nas práticas pedagógicas e na formação dos professores, que deve ocorrer de forma continuada.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli E. D. A. **Etnografia da prática escolar**. Campinas (SP): Papyrus, 1995.

ANDRÉ, Marli. O cotidiano escolar, um campo de estudo *In*: PLACCO, V.M.N.S.; ALMEIDA, L.R. (org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2008.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática** [recurso eletrônico]. Disponível em: <https://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2020/08/Metodologias-Ativas-para-uma-Educacao-Inovadora-Bacich-e-Moran.pdf>. Acesso em: 20 maio 2022.

BARTINIK, H. L. **Gestão educacional**. Curitiba: Ibpex, 2012.

BERGAMINI, Cecilia; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas Editora, 1997.

CASTRO, Rosane M., LANZI, Lucirene A. C. O futuro da escola e as tecnologias: alguns aspectos à luz do diálogo entre Paulo Freire e Seymour Papert. **Revista Ibero-americana de estudos em educação**, p. 1496-1510. Ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/10305>. Acesso em: 25 maio 2022.

CORREA NETO, C. B. **Tributação em tempos de pandemia**. Consultoria legislativa (2020). Disponível em:

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/tributa%C3%A7%C3%A3o_pandemia_Correia Neto%20(2).pdf. Acesso em: 27 ago. 2021, 19 maio 2022.

COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 54, n. 4, jul./Aug. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/>. Acesso em: 19 maio 2022.

DE PRETTO, R. S. Pandemia e tributação: tempo de reflexão. **Cadernos Jurídicos**, São Paulo, ano 21, n. 55, p. 31-40, jul./set. 2020. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/Publicacoes/CadernosJuridicos/cj_n55_1.3_pandemia%20e%20tributa%C3%A7%C3%A3o.pdf?d=637364809691956012. Acesso em: 19 maio 2022.

DIANA, Juliana. **Qual a diferença entre a pesquisa descritiva, exploratória explicativa?** (2019). Disponível em: <https://www.diferenca.com/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/>. Acesso em: 25 maio 2022.

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

MORAN, José. **Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda**. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/metodologias_moran1.pdf. Acesso em 19 maio 2022.

OLIVEIRA, E. **Cresce percentual de jovens que pensaram em parar de estudar na pandemia, aponta pesquisa**. Matéria veiculada no Portal G1 no dia 14/06/2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2021/06/14/cresce-percentual-de-jovens-que-pensaram-em-parar-de-estudar-na-pandemia-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 24 maio 2022.

OLIVEIRA, E. **Quase 40% dos alunos de escolas públicas não têm computador ou tablet em casa, aponta estudo**. Matéria veiculada no Portal G1 no dia 09/06/2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/06/09/quase-40percent-dos-alunos-de-escolas-publicas-nao-tem-computador-ou-tablet-em-casa-aponta-estudo.ghtml>. Acesso em: 23 maio 2022.

PARANÁ, Governo do Estado. Secretaria de Educação. **Regimento Escolar: Uma construção coletiva e democrática**. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_uem_gestao_artigo_marlei_boito_reyes.pdf. Acesso em: 30 ago. 2021.

ROSA, F.; PAULA, P. B. de. **O desafio: ensino remoto e inclusivo**. Matéria veiculada no Jornal ADUFRJ, nº 1228 de 23/05/2020. Disponível em: <https://adufjrj.org.br/index.php/pt-br/noticias/arquivo/80-atual/3022-o-desafio-ensino-remoto-e-inclusivo>. Acesso em: 23 maio 2022.

SASSAKI, Romeu, K. **Inclusão**. Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1999.

SOUZA, Felipe. **Ensino remoto na pandemia:** os alunos ainda sem internet ou celular após um ano de aulas à distância. Matéria veiculada no portal da BBC News Brasil em São Paulo no dia 03/05/2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56909255>. Acesso em: 26 maio 2022.

SOUZA, Nádía F. **Ecogestão da pessoa:** práticas humanas nas empresas. Rio de Janeiro: Ed. Livre Expressão (2009).