



**LUTIANE APARECIDA DE ALMEIDA
NÁRA APARECIDA DE SOUZA JESUS**

**GESTÃO MUNICIPAL: LIMITES E POSSIBILIDADES DA
EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

**LAVRAS – MG
2022**

**LUTIANE APARECIDA DE ALMEIDA
NÁRA APARECIDA DE SOUZA JESUS**

**GESTÃO MUNICIPAL: LIMITES E POSSIBILIDADES DA EDUCAÇÃO EM TEMPOS
DE PANDEMIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do Curso de Pedagogia, para a
obtenção do título de Licenciado.

Prof^ª Dr.^a Giovanna Rodrigues Cabral
Orientadora

**LAVRAS-MG
2022**

**LUTIANE APARECIDA DE ALMEIDA
NÁRA APARECIDA DE SOUZA JESUS**

**GESTÃO MUNICIPAL: LIMITES E POSSIBILIDADES DA EDUCAÇÃO EM TEMPOS
DE PANDEMIA**

**MUNICIPAL MANAGEMENT: LIMITS AND POSSIBILITIES OF EDUCATION IN
PANDEMIC TIMES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do Curso de Pedagogia, para a
obtenção do título de Licenciado.

APROVADO em
Dr.

Prof^ª Dr.^a Giovanna Rodrigues Cabral
Orientadora

**LAVRAS-MG
2022**

*A todos aos nossos familiares, pelo apoio e
carinho. Seremos sempre gratas.
Dedicamos.*

AGRADECIMENTOS

Está se concretizando a realização de um grande sonho em nossas vidas, mas a realização deste não seria possível, por isso gostaríamos de agradecer a todos que direta e indiretamente nos ajudaram a chegar até aqui.

Agradecemos principalmente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, pois sem eles nada seríamos, em muitos momentos foi a nossa fé que nos sustentou. Deus agradecemos por ser nosso companheiro nessa estrada difícil e por segurar nossas mãos nesses momentos de incertezas, por todo o apoio e força que nos deste, pois só o senhor sabe como foi a nossa jornada até o final com a certeza de que valeu a pena.

Meus agradecimentos também vão para aqueles que são a minha base, inspiração e que através de seus ensinamentos e valores são responsáveis pela pessoa que sou hoje, eles são grande parte de minha motivação em querer evoluir a cada dia mais em todos os aspectos de minha vida, para que assim eles possam se orgulhar de mim meus pais Rui e Gladys. Meus agradecimentos vão também para o meu irmão Rui Júnior que sempre me apoiou e me incentivou a correr atrás dos meus sonhos e a fazer o ENEM no qual consegui ingressar na UFLA. Gostaria de agradecer grandemente também o meu esposo Evandro e meus filhos William Victor e David Marques pela compreensão em dias de turbulência e por sempre me apoiarem e acreditaram em mim até quando eu mesma oscilava e duvidava de que era capaz, eles que estiveram sempre comigo durante essa caminhada (Nára).

Agradeço aos meus pais, Paulo e Ana Lúcia, que estiveram comigo em toda a minha vida, fortalecendo-me e fornecendo-me o apoio e estímulo em todos os momentos. Muito obrigada ao meu filho Joaquim por ser a razão da minha existência e por me fazer ser cada dia mais forte, mesmo diante do cansaço, dos momentos de aflição é em você que eu encontro a serenidade e a vontade de continuar (Lutiane).

Nossos agradecimentos não poderiam deixar de se estender também a uma pessoa incrível a Profa. Giovanna Cabral com quem aprendemos muito, além de uma profissional de excelência, um ser humano de um coração enorme e generoso, que juntas tivemos a oportunidade realizar projetos da universidade, além de contar com sua orientação inclusive na construção desse TCC.

À todos os professores por nos proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram durante os períodos, não somente por terem nos ensinado, mas por nos proporcionar momentos de aprendizagem a partir do acolhimento e da escuta ativa dentro e fora

da universidade. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os nossos eternos agradecimentos.

Enfim, agradecemos a UFLA sendo esta a instituição que foi um divisor de águas em nossas vidas, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbramos um horizonte superior, confiança no mérito e ética aqui presentes, e aos demais colegas do curso da pedagogia, nossa gratidão eterna.

RESUMO

Esta pesquisa teve como intuito compreender os principais desafios enfrentados pela Secretaria Municipal de Educação de Lavras, cidade de médio porte do Sul de Minas Gerais, a qual passou por uma mudança de gestão em meio ao período pandêmico. Para analisar as implicações dessa mudança de gestão, realizou-se uma coleta de dados a partir de uma entrevista presencial semiestruturada com gestores(as) que atuam na Secretaria Municipal de Educação, no tocante desta entrevista, dois profissionais participaram presencialmente de forma coletiva e outro respondeu ao documento no formato digital. Buscou-se ainda compreender se houve ou não a continuidade de um planejamento direcionado à área educacional do município de Lavras-MG. Feito isso, verificou-se os impactos na qualidade do ensino tendo em vista o novo formato de ensino. Para tanto, esta pesquisa se caracterizou como qualitativa, uma vez que se sustentou em uma revisão bibliográfica para a construção da entrevista semiestruturada e para a análise dos dados coletados. Para tanto, o presente estudo contemplou os seguintes autores: Arretche (2002), Canário (2006), Gerhardt (2009), Luck (2009), Padilha (2002; 2017), Paro (2012), Paschoalino (2018), Saviani (s/d), bem como legislações vigentes que contribuíram com a análise do trabalho e levantamento dos dados qualitativos, abarcados as informações provenientes da entrevista com os(as) gestores(as) atuantes na secretaria de educação do município em foco. Concluiu-se que a gestão da educação assumiu a pasta já em um período pandêmico, dando seguimento ao planejamento deixado pela gestão anterior, reformulando-o de acordo com a necessidade identificada. Os dados coletados apontaram as situações de incertezas e desafios que a secretaria vivenciou no período da pandemia, sobretudo no que diz respeito ao ensino no formato remoto, na efetivação da educação dos alunos nesse formato de ensino, havendo uma continuidade no planejamento já existente, reestruturando-o de acordo com as necessidades do atual momento, fazendo com que a gestão buscasse novas estratégias para quiçá minimizar as lacunas deixadas pelo COVID -19.

Palavras-chave: Mudança de gestão. Pandemia. Desafios. Planejamento. Educação municipal.

ABSTRACT

This research aimed to understand the main challenges faced by the Municipal Department of Education of Lavras, a medium-sized city in southern Minas Gerais, which underwent a management change during the pandemic period. To analyze the implications of this management change, data was collected from a semi-structured face-to-face interview with managers who work in the Municipal Secretariat of Education. We also sought to understand if there was or was not the continuity of a planning process directed to the educational area in the municipality of Lavras-MG. After that, the impacts on the quality of education were verified in view of the new teaching format. To do so, this research was characterized as qualitative, since it was based on a bibliographic review for the construction of the semi-structured interview and for the analysis of the data collected. To this end, this study included the following authors: Arretche (2002), Canário (2006), Gerhardt (2009), Luck (2009), Padilha (2002 and 2017), Paro (2012), Paschoalino (2018), Saviani (s/d), as well as current legislation that contributed to the analysis of the work and survey of qualitative data, encompassing the information from the interview with the managers working in the secretariat of education of the municipality in focus. It was concluded that the education management took over the portfolio already in a pandemic period, following up on the planning left by the previous administration, reformulating it according to the identified needs. The data collected pointed out the situations of uncertainties and challenges that the secretariat experienced during the pandemic period, especially with regard to teaching in the remote format and the effectiveness of the education of students in this teaching format, causing the management to seek new strategies to perhaps minimize the gaps left by COVID-19.

Keywords: Management change. Pandemic. Challenges. Planning. Municipal education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Breve histórico do município de Lavras - Minas Gerais, na perspectiva da educação municipal	11
2.2 Municípios de médio porte: reflexões sobre a gestão da educação municipal.....	15
2.3 Reorganização da formação do Pedagogo e o contexto da pandemia.....	18
2.4 Educação na Pandemia: orientações específicas para a educação básica do Conselho Nacional de Educação - CNE, do Estado de Minas Gerais e do município de Lavras	22
2.5 Gestão administrativa: dos princípios legais às mudanças de modelos.....	26
2.6 Gestão democrática: princípios políticos e pedagógicos.....	31
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.1 Os sujeitos da pesquisa.....	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 Transição de governo.....	35
4.2 Planejamento Educacional na pandemia	38
4.3 Perspectivas atuais e futuras	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A - Entrevista semiestruturada com a Secretária de Educação de Lavras.....	47

1. INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, mais especificamente desde o ano de 2020, estamos sendo assolados por uma pandemia desencadeada pela síndrome respiratória aguda grave do Coronavírus (COVID-19) e suas mutações, que continuam impactando a vida dos indivíduos em todas as esferas sociais possíveis. No âmbito educacional, igualmente afetado, houve um afastamento presencial dos discentes e docentes das salas de aulas e uma incerteza inundou todo esse âmbito. Nessa perspectiva, podemos constatar que mesmo vivendo na era das tecnologias digitais, os sistemas educacionais mundiais não estavam preparados para tal impacto, e com o Brasil, um país com grandes dimensões continentais, não foi diferente. O país, que vem a décadas enfrentando problemas e desatualizações no seu sistema educacional e, também, sofrendo com a descontinuidade de políticas públicas, sofreu um impacto imensurável, motivos estes que vieram a evidenciar problemas pré-existentes e desencadear tantos outros. Ademais, em razão das desigualdades sociais existentes no cenário escolar, a educação tornou-se ainda mais deficitária, especialmente para aqueles alunos que se encontram em situação econômica vulnerável.

O direito à Educação de qualidade está expressamente garantido pela Constituição Federal de 1988, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA – 1990) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - 1996). A escola enquanto instituição de cunho educativo é de extrema importância em qualquer contexto social, como salienta Paro (2020), sendo a escola a instituição que tem a função de formar indivíduos conscientes e ativos em seu contexto social. Sendo esta fonte de disseminação do conhecimento sistematizado, construído ao longo das gerações, pois somos seres humanos históricos, seres humanos que saem de sua condição natural e se tornam capazes através da educação de se pronunciarem diante da realidade, criando seus próprios valores, sendo capazes de mudar sua condição social. Como nos elucida Canário (2006) sobre a importância da educação,

Pede-se à educação, entendida em um sentido amplo como o processo de conhecer e intervir no mundo, uma contribuição decisiva para que possamos encontrar uma “saída” para as questões de civilização que nos atingem. A resposta a este tipo de desafio implica concepções e práticas educativas que valorizam uma função crítica e emancipatória que permita compreender o passado, problematizar o futuro e intervir de modo transformador e lúdico no presente. (CANÁRIO, 2006, p.12).

Conforme citado acima, a escola exerce um papel decisório em qualquer contexto social, pois ela tem um “poder” transformador, estando o direito à educação de qualidade assegurada em diversas leis mencionadas no início deste tópico, sendo base para vários documentos norteadores para organização da educação, a fim de garantir uma educação de qualidade para

todos. Todavia, sabe-se que na prática não é o que ocorre, ainda mais em um contexto pandêmico, que desencadeia tantas incertezas além das já existentes.

Tendo em vista o atual cenário educacional, o presente trabalho tem como objetivo compreender os principais desafios enfrentados pela atual gestão da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Lavras, Minas Gerais, em meio a uma transição de governos em um período pandêmico. Outrossim, o trabalho buscou verificar se houve existência de um planejamento anterior à nova gestão e se ele foi repassado para a gestão atual, além dos impactos e desafios desencadeados por essas mudanças, assim como a importância do gestor no processo educacional. Como afirma Lück (2009), "a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola" (LUCK, 2009, p.32).

Nessa perspectiva, é fundamental pensar no planejamento educacional e na materialização do mesmo, uma vez que são planos que contêm elementos e etapas estabelecidas. Além disso, o planejamento é fundamental para viabilizar a organização e o seguimento de um percurso a partir da realidade daquele espaço institucional, a fim de alcançar níveis de mudanças mais avançadas, de caráter social, tendo em vista que a escola lida com vidas, que precisam ser respeitadas. Não obstante, destaca-se a importância de se ter profissionais qualificados e preparados para atuarem em tais cargos. Como também relata Paschoalino (2014), para que o gestor compreenda e desenvolva sua função de maneira efetiva, a formação continuada é imprescindível, visto que se trata de um cargo desafiador em que são encontrados inúmeros desafios. Desta forma, se o profissional não estiver preparado poderá perpetuar uma gestão autoritária e individualista.

Levando em consideração a descontinuidade das políticas públicas educacionais no Brasil, sobretudo em consequência da COVID-19, são investigados os principais desafios enfrentados pela atual gestão da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Lavras, Minas Gerais, sendo esta uma cidade de médio porte do Sul de Minas Gerais, em meio a um período pandêmico. Esta pesquisa é importante para a área educacional por elucidar questões essenciais à área, de modo a oferecer uma educação de qualidade para todos. Destarte, para que a educação de qualidade seja de fato oferecida para seu público-alvo é necessário compreender como se dá esse processo, juntamente, com os principais desafios enfrentados pelos gestores ao assumirem uma gestão em um momento tão atípico como ao da atual conjuntura. Logo, são tempos de resistência em que profissionais da educação são convocados a se singularizar, vestir a camisa e se reinventar, buscando novas possibilidades e perspectivas no sentido de garantir aos alunos o direito à educação, mesmo que em formato remoto.

Diante do exposto, buscou-se pesquisar junto à gestão da Secretaria Municipal de Educação, por meio dos profissionais da pasta, a forma como ocorreu a transição de governo e se houve um repasse dos planejamentos e as ações que foram desenvolvidas no contexto educacional. Nesse sentido, este trabalho deu ênfase ao entendimento sobre uma educação de qualidade, que prioriza a igualdade e equidade como exercício pleno da cidadania, colaborando com uma educação mais efetiva e atrelada às normativas contempladas na Constituição Federal de 1988 e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), na busca em compreender os limites e as possibilidades de uma Secretaria de Educação ao assumir a pasta em um período de incertezas.

Tendo em vista as questões destacadas acima e compreendendo a importância do referencial teórico para o aporte da pesquisa, a mesma foi estruturada da seguinte maneira: Breve histórico do município de Lavras – Minas Gerais, na perspectiva da educação municipal; municípios de médio porte; reflexões sobre a gestão da educação municipal; reorganização da formação do Pedagogo e o contexto da pandemia; educação na pandemia: orientações específicas para a educação básica do Conselho Nacional de Educação - CNE, do Estado de Minas Gerais e do município de Lavras; gestão administrativa: dos princípios legais às mudanças de modelos e Gestão democrática: princípios políticos e pedagógicos, e para finalizar, foram levantadas as análises da entrevista, bem como os resultados alcançados partindo do pressuposto de que havia uma continuidade no planejamento educacional tendo em vista a transição de governo, e seus possíveis impactos deixados pelo COVID-19.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Breve histórico do município de Lavras - Minas Gerais, na perspectiva da educação municipal

O município de Lavras está na mesorregião do Campo das Vertentes, no ponto de confluência entre o sul e o oeste do estado de Minas Gerais, uma região de grande densidade demográfica, em que sua delimitação territorial pode ser observada na figura 1. Está situada a cerca de 230 km da capital mineira, Belo Horizonte, e tem como principais cidades vizinhas Ijaci (a 12,5 km), Ribeirão Vermelho (a 8,9 km), Perdões (a 18,6 km) Itumirim (a 16 km) de Varginha (a 56 km) (CIDADE-BRASIL, 2021/2022). Além disso, sua localidade é agraciada por dois rios, o Rio Capivari e o Rio Grande, que foram fundamentais para o desenvolvimento da cidade (LAVRAS, 2022).

Segundo o Censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Lavras é considerada de médio porte com um total de 92.200 habitantes. Atualmente, conta com uma população estimada em 105.756 pessoas em 2021 (IBGE, 2017).

Sua história inicia-se na primeira metade do século XVII, intitulada de Arraial de Sant`Ana do Funil. Lavras do Funil foi povoada por exploradores paulistanos seduzidos pelo ouro que havia na região. Assim, em meados de 1720, fora criado o primeiro vilarejo e, devido à estagnação do minério, os que ali povoavam buscaram seu sustento nas atividades agrícolas e pastoris.

Figura 1 – mapa territorial do município de Lavras/MG.



Fonte: GeneaMinas (2022).

Sua caracterização como cidade e a mudança da nomenclatura “Lavras do Funil” para “Lavras” deu-se somente a partir do ano de 1868 após a obtenção de sua autonomia política e administrativa na época do Império. Com o decorrer dos anos houver muitos acontecimentos de destaque, como a participação da cidade na Revolução Liberal de 1842; o início da navegação fluvial entre Ribeirão Vermelho (ainda parte do município de Lavras) e Capetinga com cerca de 208 km, em 1880; a construção da Estrada de Ferro Oeste de Minas, em 1895; e instalação de linhas de bonde, a partir de 1911, sendo uma das poucas cidades do interior a esse tipo de transporte no país (LAVRAS, 2022).

Com relação à origem do nome dado à cidade, ele se dá devido às lavras para exploração de ouro, que naquela época foram significativamente numerosas na região. Logo, no ano de 1968, Lavras recebeu sua emancipação fundamentado na agronomia e na pecuária (LAVRAS, 2015).

Atualmente o município conta com diversos patrimônios histórico e culturais, como a Igreja de Nossa Senhora do Rosário (obra mais antiga de Lavras), Igreja Matriz de Sant’Ana, a

Locomotiva Baldwin 233 (exposta na praça da Estação), Meninas Cantoras de Lavras, Praça Dr. José Esteves, Museu Bi Moreira, Praça Monsenhor Domingos Evangelista Pinheiro, Praça Dr. Augusto Silva, Galpões da Antiga Rede Ferroviária, Estação Ferroviária Costa Pinto, Cruzeiro (morro da forca), Banda Euterpe Operária e a Casa de Cultura. Além disso, algumas escolas da cidade também foram tombadas, como forma de preservar toda a importância histórica e cultural no âmbito da educação municipal e estadual, como a Escola Municipal Álvaro Botelho e a Escola Estadual Firmino Costa (IPATRIMÔNIO, 2022).

Após a Proclamação da República, Lavras se consolidou como um dos principais polos regionais de Minas Gerais, sendo o berço de Francisco Sales, importante político da República Velha. Nesta época, vários educandários foram criados, cuja qualidade e excelência fez Lavras ser conhecida como “terra dos ipês e das escolas”, lema criado pelo jornalista Jorge Duarte (LAVRAS, 2021/2022).

As primeiras escolas criadas na cidade foram, cronologicamente, o Instituto Evangélico, em 1892; o Colégio Nossa Senhora de Lourdes, em 1900; o Grupo Escolar de Lavras, em 1907; e a Escola Agrícola de Lavras, em 1908 (LAVRAS, 2015), o que proporcionou ao município seu reconhecimento pela valorização da educação municipal básica como, também, a promoção da educação de nível superior. Nesse sentido, no decorrer do tempo foram criadas outras instituições educacionais, sendo necessário um planejamento estratégico.

Somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988 a obrigatoriedade da elaboração do plano nacional de longo prazo foi imposta a todos os níveis federativos, atribuindo a cada um atribuições e responsabilidades contidas em lei. A partir disso, foi elaborado o primeiro Plano Nacional de Educação para Todos, entre 1993 e 1994, fruto da Conferência Mundial de Educação, que foi aprovado pelo governo de Itamar Franco, mas descontinuado nas gestões posteriores (LAVRAS, 2015).

Entretanto, em 2001 o Plano Nacional de Educação (PNE) foi sancionado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso por meio da Lei nº 10.172/01, atribuindo aos estados e municípios a obrigatoriedade de elaborar seu próprio Plano Decenal e submetê-lo à aprovação do Poder Legislativo. Outros passos importantes no cenário da educação nacional ocorreram em 2014 com a aprovação da Lei nº 13.005, que autorizou o uso de 10% do PIB em educação, e em 2012 com a aprovação da Lei nº 12.695 que,

Dispõe sobre o apoio técnico ou financeiro da União, prestado em caráter suplementar e voluntário às redes públicas de educação básica dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade da educação básica pública, observadas as metas, diretrizes e estratégias do PNE (LAVRAS, 2015, p. 12).

No cenário municipal, ainda existem muitos desafios a serem superados no que tange ao processo educacional, como aquela “baseada na visão agostiniana da culpa e do castigo, que joga a responsabilidade pelo fracasso sempre no outro” (LAVRAS, 2015, p. 14). Nesse sentido, o Plano Decenal Municipal de Educação de Lavras – PDME 2015-2024, elaborado pela Secretaria Municipal de Educação de Lavras, em conjunto com o Conselho de Educação, busca romper essas barreiras com um mapeamento condizente com a realidade atual do município, mais abrangente e realista, além de estratégias voltadas a oferecer uma educação e aprendizado de maior qualidade.

O PDME está sustentado sob as 10 diretrizes do PNE e tem como diferencial a abertura de formas de colaboração, como convênios, repasses, regime, entre outros. E, para isso, é fundamental uma gestão comprometida em resultados, frente às instituições educacionais do município. Atualmente, a educação básica municipal conta com 18 escolas públicas municipais, dentre elas 13 na área urbana e 5 localizadas na zona rural, destacadas na Quadro 1 (LAVRAS, 2015).

Quadro1 – Relação de escolas públicas municipais de Lavras (Continua).

Escolas Municipais (área urbana)	<ul style="list-style-type: none"> - E. M. Álvaro Botelho - E. M. Dra. Dâmina - E. M. Francisco Sales - E. M. Complexo Educacional Guilherme Henrique de Carvalho - E. M. Itália Cautiero Franco (Caic) - E. M. José Serafim - E. M. Oscar Botelho - E. M. Padre Dehon - E. M. Paulo Lourenço Menicucci - E. M. Paulo Menicucci - E. M. Prof. José Luiz de Mesquita - E. M. Sebastião Botrel Pereira - E. M. Umbelina Azevedo Avellar
Escolas Municipais (área rural)	<ul style="list-style-type: none"> - E. M. Édio do Nascimento Birindiba - E. M. Lafaiete Pereira - E.M. Prof. Paulo de Souza - E. M. Sebastião Vicente Ferreira - E. M. Vicentina de Abreu Silva

Centros Municipais de Educação Infantil - CMEIs	<ul style="list-style-type: none"> - Cmei Antônio Candido da silva - Cmei Marilia Amaral Lunkes - Cmei Antonina Guimaraes Carvalho - Cmei Maria Aparecida Giarolla - Cmei Irma Benigna Victima de Jesus - Cmei Maria da Conceição Carvalho Gomide-dona Mariinha - Cmei professor Canisio Ignacio Lunkes - Cmei Maria Olímpia Alves de Melo - Cmei Arco-íris - Creche Municipal Vista Alegre - Creche Municipal Lavrinhas - Creche Municipal Helena Marani
--	---

Fonte: Lavras/PDME, 2015.
Das autoras (2022).

Assim, percebe-se um esforço contínuo da gestão municipal em abranger todo o município, cujas práticas e diretrizes auxiliam na melhoria contínua do processo de aprendizagem e educação, para o rompimento de barreiras existentes na cultura do país.

2.2 Municípios de médio porte: reflexões sobre a gestão da educação municipal

A educação nacional está organizada de forma descentralizada, de acordo com a Lei de Diretrizes de Base da Educação (LDB n. 9.394/96), em seu artigos 8 ao 20, reafirma-se o que está previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988), a autonomia sob o regime de colaboração de seus sistemas de ensino entre a União, Estados e Municípios, cabendo as seguintes responsabilidades: caberá à União coordenar a política nacional de educação, assim como cabe a união e o estado articular os diferentes níveis de ensino, exercendo algumas funções normativa.

As normas estabelecidas deverão ser seguidas pelos demais sistemas a partir de uma função redistributiva, a qual irá redistribuir os recursos financeiros e função supletiva em relação às demais instâncias. No tocante a municipalização do ensino fundamental no Brasil em 1997 e 2000 aconteceu determinadas redistribuições de matrículas, o que gerou

transferências de responsabilidades do âmbito estadual para o municipal, esta mudança partiu de um viés político, de incentivos fiscais (moeda de troca).

Os ganhos fiscais dos municípios, derivados das regras de descentralização fiscal, associados à regra constitucional de vinculação de gasto com ensino – e, não com educação –, permitiram que a expansão do gasto municipal se direcionasse para outras atividades afins, tais como financiamento de bolsas de estudo, transporte escolar etc. (ARRETCHE, 2002 p.38).

Desse modo, é possível dizer que a educação independente do porte do município é dever de todos os entes federativos, responsabilizando a cada um deles pela garantia do acesso a política pública, para atender as necessidades do município que abrange. Não obstante, suas ações devem ser fiscalizadas e monitoradas pelos Conselhos municipais, estaduais e nacionais, bem como pelas autarquias do legislativo, executivo e judiciário, com intuito de garantir a transparência das ações realizadas, consolidando assim uma gestão democrática.

E assumirão responsabilidades diretas nos aspectos que lhes correspondem por meio das Secretarias e Conselhos Estaduais de Educação e das Secretarias e Conselhos Municipais de Educação sempre que tal procedimento venha a concorrer para a flexibilização e maior eficácia da operação do sistema sem prejuízo, evidentemente, do comum padrão de qualidade que caracteriza o Sistema Nacional de Educação (SAVIANI, S/D, p.3).

Ao mesmo tempo, deve-se respeitar as singularidades de cada região e local, estruturada pelas normas da gestão. Isso significa que cada região segue as dimensões e planejamentos estruturais de acordo com sua realidade local. Tais singularidades são observadas na LDB em seu artigo 26, quando afirma que “o ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro, especialmente das matrizes indígena, africana e europeia” (BRASIL, 1996, p. 20).

No município a ser pesquisado, o sistema educacional municipal é bem estruturado no que diz respeito às questões institucionais. Além disso, é constituído por uma secretaria, tendo como responsável uma secretária municipal (cargo de confiança da atual gestão 2021-2024), gerindo a política de educação junto a um grupo de supervisores de ensino, direção e coordenação pedagógica, além de professores efetivos e contratados por meio de processo seletivo, bem como profissionais necessários para a manutenção das escolas, cada um com grau de autonomia considerável, conforme estabelece a LDB.

Vale ressaltar que grande parte das escolas da rede municipal receberam novos coordenadores após a nova gestão do executivo iniciada no ano de 2021, em sua maioria, são cargos de confiança/comissionados, assumindo de forma temporária a fim de garantir vantagens

políticas que não são de todos, sintetizando (seria sinalizando?) uma descontinuidade na política, a rotatividade de diretores e o não desempenho dos alunos.

Para entender melhor sobre como pode ocorrer a descontinuidade de políticas públicas em âmbito municipal é fundamental a compreensão, primeiramente, de todo o processo de descentralização de políticas entre os níveis: federal, estadual e municipal. Nesse sentido, com relação ao nível federal, segundo Arretche (2002), o processo de descentralização das políticas deu-se somente a partir dos anos 90, após um período em que ocorria no país o fim do regime militar na década de 80. Este período foi caracterizado pelo forte autoritarismo e centralidade de decisões e, com a promulgação da Constituição de 1988, iniciou-se no país a fase de federalização e descentralização.

Nesse sentido, a caracterização de novos entes federativos, sendo os estados e municípios, possibilitou a estes, agora dotados de autonomia, a responsabilidade de implementar, executar e gerir suas próprias políticas públicas. Entretanto, no país a descentralização das políticas públicas, ou seja, a delegação de parte das responsabilidades que antes eram exclusivas do governo federal aos estados e municípios ocorreu de forma mais lenta, obtendo certo êxito no governo de Fernando Henrique Cardoso (ARRETCHE, 2002), visto que

Em Estados federativos a implementação de reformas de âmbito nacional tenderia a ser mais difícil do que em Estados unitários, porque os governos locais têm incentivos e recursos para implementar as suas próprias políticas independentemente do governo federal porque têm representação no Parlamento para vetar as iniciativas de política que são contrárias a seus interesses ou, ainda, porque podem simplesmente não aderir à implementação de programas do governo federal (ARRETCHE, 2002, p. 31).

Nesse sentido, segundo Arretche (2002), as políticas educacionais, abordadas na Constituição de 88, que determinam que o ensino básico seja oferecido de preferência pelos municípios, começaram a ter resultados efetivos durante os anos de 1997 a 2000. “A matrícula total do setor público cresceu 6,7% no período, ao passo que as matrículas oferecidas pelos municípios cresceram 34,5% e as matrículas estaduais tiveram crescimento negativo (-12,4%)” (ARRETCHE, 2002, p. 38).

Entretanto, é fundamental que, além do aumento do número de matrículas ofertadas em escolas municipais, haja uma gestão qualificada em oferecer uma educação de qualidade. Conforme Mattes (2018, p. 16), “embora o direito à educação básica seja assegurado pela legislação, a concretização desse direito, bem como a garantia da qualidade educacional, ocorre mediante a oferta de vagas, pela organização e gestão das instituições escolares”. Desse modo, o papel do gestor é fundamental nos processos administrativos da escola,

Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares (LUCK, 2009, p. 22).

Nesse sentido, percebe-se como a figura do gestor é importante para a escola, professores e alunos, mesmo que de maneira indireta, através da sua motivação com a escola, do seu envolvimento com a comunidade, se torna relevante para o aprendizado dos alunos, portanto, a rotatividade pode acarretar instabilidades para todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Importante salientar que embora a equipe de gestão multidisciplinar seja essencial para o alcance dos objetivos, a gestão da área pedagógica tem um papel de destaque, visto a sua ação é fundamental para o alcance da finalidade da escola: a educação. Nesse sentido, “é o setor pedagógico que orienta e planeja a política pedagógica do município, que define programas, projetos e ações, que serão propostos para as escolas da rede municipal” (MATTES, 2018, p. 16).

Entretanto, devido ao fato da ocorrência de troca de gestão dos municípios a cada quatro ou oito anos, isso pode contribuir para a descontinuidade de muitas ações e políticas adotadas pela gestão anterior. Como afirma Mattes (2018, p. 28),

A descontinuidade da equipe gestora, diversas vezes, causa um período de insegurança e instabilidade, porém a mudança de poder é necessária, uma vez que se trata de um dos princípios de uma gestão democrática. Normalmente baseadas em um caráter político, minimizando a qualidade das ações, a descontinuidade é evidenciada na paralisação de projetos ou programas, e até mesmo no arquivamento de propostas futuras (MATTES, 2018, p. 28).

Assim, faz-se necessário haver um planejamento, como um Plano Municipal de Educação (PME), contido na Lei nº 13.005 de 2014, de modo a garantir a continuidade de ações e programas, principalmente de médio e longo prazos. Assim, a elaboração do PME deve ser feito “em conjunto com a comunidade, professores e alunos, estabelecendo metas e estratégias em benefício à educação, para um período de 10 anos” (MATTES, 2018, p. 27).

2.3 Reorganização da formação do Pedagogo e o contexto da pandemia

As instituições de ensino infelizmente ainda passam por diversas crises e incertezas. A escola no século XX, segundo Canário (2007), passou por uma disseminação, trazendo ideias iluministas carregadas de expectativas, em que a escola era vista como razão e progresso e, assim, carregadas de utopias, sendo desconsiderados ao longo do tempo outros tipos de

conhecimentos de educação que não fosse a escolar. A escolarização, inclusive, não conseguiu cumprir o seu papel social como o esperado e, perante estas frustrações, a escola e o sistema escolar vão oscilando entre seus altos e baixos e, assim, enfrentando os mais diversos desafios ao longo do tempo, passando, desse modo, por diversas crises de identidade.

O processo histórico da escola no Brasil não foi diferente. A escola ainda passa por diversas crises de identidade, sendo utilizada como um dos principais meios para alcançar os objetivos almejados para a sociedade brasileira em dado momento. Ela partiu da doutrinação realizada pelos Jesuítas, passando pela república, pelas ditaduras, redemocratização e era da industrialização, sempre seguindo utopias políticas, sociais e econômicas referente ao tipo de cidadãos que se desejavam formar. Leis foram criadas ao longo dos anos para assegurar a educação de qualidade para todos, entretanto, a nossa educação ainda continua sendo elitista.

A formação de professores e gestores educacionais também foi sendo reformulada ao longo do tempo. No período que se estabelece entre o final do século XIX até por volta dos anos 1930, a formação de professores se dava através do Curso Normal, que tinha a duração média de dois anos. Mas, com as novas demandas políticas e a busca da redemocratização do país a partir de 1945, houve novas reivindicações sobre a formação dos professores. Segundo Mascarenhas e Franco (2017),

O parecer 251/62, de autoria do conselheiro Valnir Chagas, tentou entender a controvérsia existente: a formação do professor primário deveria acontecer em nível superior, e a dos técnicos da educação, em nível de pós-graduação, trazendo, assim, várias indagações sobre verdadeira finalidade do Curso de Pedagogia e quais profissionais deveriam ser formados nesse curso (MASCARENHAS; FRANCO, 2017, p. 45).

Essas novas demandas foram desencadeando uma reestruturação do curso de Pedagogia, se dividindo em dois, formando professores e técnicos em educação, sendo o bacharelado e a licenciatura, respectivamente. Mascarenhas e Franco (2017) mencionam que no período de 1964 até por volta dos anos 80 o curso de Pedagogia ficou voltado para a formação técnica de trabalhadores para suprir as necessidades do mercado capitalista. Nessa perspectiva, Mascarenhas e Franco (2017) reforçam que o curso de pedagogia foi reformulado inúmeras vezes para que pudesse se adequar às necessidades do seu contexto, passando por várias discussões e contradições, o que acabou gerando uma crise de identidade do que é ser pedagogo.

A proposta defendida pela Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação (ANFOPE) ganha centralidade nos encaminhamentos da aprovação das Diretrizes, com uma área de atuação demasiadamente extensa, com diferentes atribuições ao Pedagogo, e um aporte teórico restrito aos conhecimentos ligados à “docência” se

institucionaliza como documento oficial, que vai balizar os cursos de Pedagogia de todo o Brasil (MASCARENHAS; FRANCO, 2017, p. 6).

Como podemos observar, houve no decorrer do tempo e, também, nas mudanças das leis, uma distorção da função do Pedagogo, descaracterizando, assim, a identidade desse profissional, visto que a Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB) de 1996 já trazia que os professores da Educação Básica deveriam ser formados em cursos de licenciatura de nível superior. Em 2005, houve uma reestruturação do curso de Pedagogia em todo o país, pois o Conselho Nacional de Educação (CNE) criou as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Pedagogia (DCN), que ampliou a grade curricular do curso para que pudesse abarcar essas novas demandas políticas e educacionais. Havendo, dessa forma, a unificação da formação do especialista e do professor em um só curso.

Com relação às áreas de atuação da formação docente de professores elas estão voltadas para a educação infantil, os anos iniciais do ensino fundamental, a modalidade normal do ensino médio, educação profissional da área de serviço e apoio escolar, ou seja, em todas as áreas onde sejam previstos conhecimentos pedagógicos. Assim, há uma ampliação do campo de atuação do Pedagogo, mas, ao mesmo tempo, descaracterizando a profissão.

Como visto, com a ampliação do campo de atuação houve uma descaracterização da função do Pedagogo, intensificando as inquietações em vários estudiosos da área. Segundo Mascarenhas e Franco (2017), alguns autores como Franco, Pimenta, Libâneo e Saviani fizeram críticas a essa reformulação do curso de Pedagogia, ocasionando em uma redução de conhecimentos e de estudos na área educacional. Como explicitado por Mascarenhas e Franco (2017) o contexto do curso de Pedagogia perpassou por várias reformulações e na atualidade esse curso abarca várias áreas de atuação em ambientes escolares. Entretanto, a atual Diretriz prevê a formação de professores, gestores e coordenadores escolares em um único currículo. “É claro que a diferenciação consta nas terminologias e na base do currículo comum, com orientações para atividades de cunho prático e consolidando a carga horária de estágio, todavia, isso converge em torno das diferentes habilitações (MASCARENHAS, FRANCO, 2017, p. 5)”.

Ao considerar esse extenso campo de atuação do Pedagogo em ambientes escolares, em que a formação do Pedagogo e do professor se fundiu em um só curso, mesmo havendo distinções no campo de atuação destes, pois a função do Pedagogo corresponde às áreas mais técnicas voltadas para o estudo/pesquisa das *práxis* educativas, sendo seu campo de atuação direcionado a áreas como a gestão, coordenação, supervisão escolar, dentre outras. Já o professor é o profissional que exercerá a função do magistério, aquele que atua diretamente

com a docência em sala de aula. Sendo profissões que se articulam para um fim em comum uma educação de qualidade, mas que se diferem em suas áreas diretas de atuação.

Sendo assim, destaca-se a importância da formação qualificada do profissional que atua em todas as esferas educacionais. Pois este exerce um papel fundamental em seu campo de atuação para que o direito à educação de qualidade seja garantido para todos e não seja uma mera utopia. Tendo em vista que a educação é algo mutável que vai se moldando conforme o contexto social e as necessidades de tal época. Sendo necessário que está abarque as demandas necessárias para os diferentes contextos históricos, como este novo cenário pandêmico nos evidenciou. Sendo assim imprescindível que se tivesse profissionais qualificados para minimizar tais impactos para todos e não apenas para um grupo específico.

Desde 2020, vivencia-se um momento atípico a nível mundial, sendo assolados por uma pandemia causada pela COVID-19 e suas mutações. Esse panorama assustador e conturbado, que transformou radicalmente a vida de toda a população mundial, ocasionou em um impacto imensurável em todas as esferas públicas e privadas, inclusive a educacional, desencadeando o fechamento das escolas. Desse modo, foram evidenciadas uma enorme discrepância social e deficiências do ensino brasileiro, bem como um sistema educacional totalmente fragilizado/comprometido diante a atual conjuntura, havendo assim uma reviravolta no contexto educacional.

Neste momento de incertezas no campo educacional, causado pela pandemia, como pensar a educação para além do processo de escolarização? De que maneira a educação formal poderá se efetivar fora da sala de aula? Em meio ao contexto atual em que a as crianças tiveram que se afastar por um período das intuições físicas escolares, todos os envolvidos, desde gestores, professores, responsáveis se viram sem chão, pois tiveram que romper com paradigmas criados de que, a educação só se dá por meio do ensino/aprendizagem realizados de forma direta de professor para aluno dentro de uma instituição de ensino.

Nessa perspectiva, Canário (2006) afirma que a educação vai além da sala de aula, uma vez que aprendemos nos mais diversos contextos e essa aprendizagem é significativa devendo ser considerada e valorizada. Portanto, podemos reconhecer como um grande desafio para os gestores, professores e demais profissionais da educação, sobretudo no que se refere a uma nova gestão, em pensar em uma educação que ultrapasse as instituições escolares em que os responsáveis possam auxiliar seus alunos, tanto na aprendizagem como também em sua formação enquanto cidadão, sensibilizando os educadores a ouvirem as demandas sociais desses sujeitos de direitos.

Por fim, a partir de 2019, com a publicação das novas Diretrizes para formação de professores, que em muitos pontos divergem das diretrizes específicas para o curso de Pedagogia, abriu-se no cenário nacional incertezas quanto às necessidades de reformulação dos cursos de licenciaturas para adequação a nova normas e os seus impactos sobre a formação dos gestores que irão atuar nas escolas do país.

2.4 Educação na Pandemia: orientações específicas para a educação básica do Conselho Nacional de Educação - CNE, do Estado de Minas Gerais e do município de Lavras

Dado a impossibilidade da retomada das aulas presenciais, fez-se necessário criar portarias e decretos de importância nacional decretando calamidade pública, e uma delas é a Portaria nº 188/GM/MS de 04 de fevereiro de 2020 do Ministério da Saúde do Brasil, declarando a disseminação comunitária da doença. Considerando este documento, as políticas públicas por meio de suas secretarias e ministérios tomaram uma série de medidas para assegurar a vida da população.

No cenário educacional não foi diferente, o ensino se reorganizou e as atividades escolares sofreram mudanças no seu fluxo de calendário escolar, de acordo com as orientações dos dirigentes e correspondentes das secretarias de educação de estados e municípios, amparados pelo Conselho Nacional de Educação – CNE por meio da Nota de Esclarecimento datada do dia 18/03/2020. Conjuntamente, o “Parecer CNE/CP nº 05/2020 dispôs sobre a reorganização do calendário escolar e a possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual em razão da Pandemia da COVID-19” (CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO - CEE, 2020, p. 07).

É nesse viés que o atual contexto educacional careceu rapidamente de reinventar e ressignificar os processos pedagógicos já organizados, de forma a garantir a continuidade no processo de aprendizagem dos alunos, assegurando-lhes o direito universal garantido na Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, um conjunto de ações não presenciais foram buscadas, as tecnologias digitais bem como outros materiais impressos foram às ferramentas utilizadas pelas instituições de ensino como peça-chave desse novo planejamento. Tais ações foram chanceladas inicialmente pelo Conselho Nacional de Educação por meio do parecer nº 05/2020 para a oferta de atividades não presenciais.

Para o momento específico da pandemia, ressalta-se a edição da Medida Provisória nº 934/20, que flexibilizou a obrigatoriedade de cumprimento dos 200 dias letivos para a educação básica, mantendo, no entanto, a obrigatoriedade de cumprimento da carga horária mínima de 800 horas nas

escolas que oferecem educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, o que deve ser levado em conta na reorganização dos calendários (CEE, 2020, p. 6).

Cabe destacar por seguinte, o art. 23, § 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.694/96 - LDB) a qual reafirma a autonomia dos sistemas de ensino, no sentido de chamar atenção para a necessidade de adequação dos calendários escolares em consonância às realidades locais, sobretudo climáticas e econômicas. Os dias foram passando e o período de quarentena foi aumentando de acordo com a gravidade e contaminação do vírus. Assim, foi necessário criar alternativas para que os alunos não fossem prejudicados em seus estudos. O momento ora vivenciado exigiu dos estados e municípios um novo planejamento de acordo com as especificidades de cada local, respeitando suas realidades.

Logo, o estado de Minas Gerais publicou o Decreto de nº 113 também declarando estado de emergência em razão do surto de COVID-19, cada vez mais crescente no estado. Diante disso, foi criado um Comitê de enfrentamento da pandemia para supervisão e monitoramento do vírus, no sentido de identificar os impactos causados por ele. O comitê do estado deliberou, portanto, medidas de enfrentamentos a serem adotadas, dentre elas, a suspensão das atividades escolares presenciais, desde a educação básica ao ensino superior, de instituições públicas às privadas, por tempo indeterminado. A presente medida foi tomada no dia 12 de março de 2020.

Na data de 17 de março de 2020, o ensino presencial da rede de educação do estado de Minas Gerais foi suspenso e somente em maio do mesmo ano o ensino remoto tomou lugar com vistas às determinações legais do estado. O Conselho Estadual de Educação (CEE) de Minas Gerais, amparado pelos documentos legais preconizados pelo CNE, publicou na data de 27 de abril de 2020 uma Nota de Esclarecimentos, bem como um documento orientador de nº 01/20, a Resolução do CEE nº 474/2020, a qual organiza as atividades letivas das escolas estaduais do estado de Minas Gerais, em decorrência à pandemia COVID-19. Para tanto, este documento (CEE nº 474/2020) determina em seu art. 1º que as instituições de ensino da Educação Básica de âmbito público, privado bem como da educação superior,

Deverão planejar atividades voltadas para a aprendizagem e reorganizar seus calendários escolares, nesta situação emergencial, podendo propor, para além de reposição de aulas, de forma presencial, formas de realização de atividades escolares não presenciais, adotando regime remoto, podendo ser mediadas por tecnologias digitais de informação e comunicação, quando disponíveis, ou por outras alternativas (CEE, 2020, p. 2).

De acordo com a Resolução do CEE em seu art. 7º, o calendário escolar está organizado com as seguintes diretrizes:

I-Assegurar formas de alcance das competências e objetivos de aprendizagem relacionados à BNCC e ao Currículo Referência de Minas Gerais na Educação Básica e de acordo com as diretrizes aprovadas para cada outro nível de ensino; II- Adotar providências que minimizem os impactos das medidas de isolamento social na aprendizagem dos estudantes, considerando a longa duração da suspensão das atividades educacionais de forma presencial nos ambientes escolares; III e § 1º - Adotar o que prevê a legislação educacional e a própria BNCC ao admitirem diferentes formas de organização da trajetória escolar, sem que a segmentação anual seja uma obrigatoriedade. Em caráter excepcional, é possível reordenar a trajetória escolar em “continuum” o que deveria ter sido cumprido no ano letivo de 2020 com o ano subsequente. Ao longo do que restar do ano letivo presencial de 2020 e do ano letivo seguinte, pode-se reordenar a programação curricular, aumentando, por exemplo, os dias letivos e a carga horária do ano letivo de 2021 para cumprir, de modo contínuo, os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento previstos no ano letivo anterior (CEE, 2020, p. 3).

Com objetivo de dar ênfase às aulas no formato remoto, a Secretaria de Educação realizou a edição nº 4.310/2020, enfatizando as normativas de Regime Especial de Atividades não Presenciais nas redes de ensino estaduais da rede pública de educação básica e profissional, com vista a cumprir com a carga horária mínima obrigatória preconizada pelo CNE e CEE-MG, até que os alunos retornem ao ambiente escolar. Para tal objetivo a Secretaria fundamentou as aulas remotas no instrumento de aprendizagem: Planos de Estudos Tutorados (PETS), que consiste em atividades elaboradas para cada ano de escolaridade, contemplando disciplinas a serem realizadas semanalmente, auxiliadas pelo professor por meio de plataformas tecnológicas (TICs).

O ensino emergencial, implantado a partir das normativas federais, deixou lacunas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, sobretudo alunos de escolas públicas. No Município estudado não foi diferente, as atividades presenciais foram suspensas acarretando um atraso no replanejamento escolar por um período de seis meses para assim, iniciar as atividades remotas. Após este período, a gestão municipal de Educação implementou o ensino emergencial e utilizou como ferramenta os PACs (Plano de Atividades em Casa), atividades impressas direcionadas aos alunos que eram retiradas pelos pais e/ou responsáveis nas escolas e que após eram devolvidas na semana seguinte preenchidas e dessa forma eram retiradas novos PACs, tendo o suporte e mediação dos professores durante as aulas remotas.

Desse modo, gerou-se uma série de incertezas de como se daria a educação que romperia com todo o sistema tradicional, em que a mediação do processo de ensino e aprendizagem não seria focada só no professor/aluno e instituições, como tradicionalmente acontecia, pois neste contexto os pais e/ou responsáveis assumiram um papel de suma importância nesse processo,

adentrando questões sociais, haja vista que tal responsabilidade a décadas já havia sido delegada às instituições escolares abstando-se de tais responsabilidades que seriam de origem familiar.

Nesse sentido, ficou evidenciado o despreparo e a estagnação do nosso sistema educacional, mesmo com as novas tecnologias ganhando destaque em praticamente todas as áreas econômicas, sociais etc. Infelizmente, as escolas brasileiras públicas e privadas ainda não haviam acompanhado tais avanços proporcionados pelas novas tecnologias digitais, sendo que a maioria delas continuava seguindo um modelo tradicional, apresentando salas de aula de mesmo formato, carteiras enfileiradas, professores ativos e discentes passivos, pouca ou quase nenhuma utilização dos “novos” meios tecnológicos em sala de aula, e com vários profissionais da área educacional sem formação continuada (alguns por falta de incentivo e outros por comodidade). Nesse sentido, a autora LÜCK pontua que

Os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. De sua postura diante da vida, dos desafios, da educação e das dificuldades do dia-a-dia depende a qualidade de seu trabalho. Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso. Professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses (LÜCK, 2009, p. 21).

Na atual conjuntura, o papel do professor perdeu um pouco da sua centralidade no campo educacional, adquirindo um destaque como mediador desse processo de ensino e de aprendizagem, o que foi e é algo desafiador para todo o contexto educacional, pois estes profissionais tiveram que rever seus conceitos educacionais e se abrir para essa nova realidade. Como nos salientam Barros e Vieira (2020) “Os desafios e interrupções causados pelo fechamento de escolas e universidades também podem ser vistos como oportunidades para aprender e remodelar os papéis e práticas tradicionais” (BARROS; VIEIRA, 2020, p. 18).

Em 2021, especificamente no segundo semestre o município de Lavras, por meio do executivo e deliberação do Conselho Municipal de Educação (CME) e com base nas medidas sanitárias a serem seguidas em consonância com as normativas impostas na versão 3.10 do “Plano Minas Consciente”, deliberou o retorno presencial das escolas com o revezamento de alunos o sistema educacional, todavia, as instituições de ensino municipal ora não estavam preparadas para tais desafios, tanto no aspecto físico, quanto profissional, pois para que houvesse o retorno presencial, as escolas teriam que adequar aos protocolos de segurança, obedecendo ao distanciamento social e oferecendo todos os meios que assegurem a saúde dos

alunos, quanto aos profissionais, vindo a sobrecarregar ainda mais os profissionais que atuam na educação, pois além das aulas presenciais os professores teriam que continuar as atividades remotas, pois este retorno não foi obrigatório, os responsáveis poderiam optar ou não por este retorno.

Em 2022, no Estado de Minas Gerais as aulas retornaram presencialmente em praticamente todos os níveis de ensino, desde a Educação Infantil, até o Ensino Médio. Vindo a evidenciar que os impactos causados pela pandemia foram ainda maiores do que já era imaginado, desencadeando assim, novos desafios para o sistema educacional de nível Federal, Estadual e Municipal. Com tantas mudanças forçadas ocorrendo em nosso sistema educacional, onde era esperado que o retorno presencial a sala de aula não ocorresse como outrora e sim que esses avanços tecnológicos continuem contribuindo com o contexto escola, pois nem os professores e muito menos os alunos são os mesmos, havendo a necessidade constante de se repensar o ensino. Além disso, muitos foram os paradigmas encontrados pelas escolas e professores durante o período de aulas no formato remoto, tendo em vista que muitos dos alunos de escolas públicas não tinham acesso às tecnologias digitais para participação ativa das aulas, aumentando ainda mais a desigualdade social entre os alunos.

Trata-se de uma política pública constitucional a qual exerce um papel decisório em qualquer contexto social, pois ela tem um “poder” transformador, estando o direito à educação de qualidade assegurada em nosso país pela Constituição Federal de 1988, pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e pela Lei de Diretrizes e Bases na Educação Nacional (LDB). Baseado nessas legislações, vários documentos que norteiam a organização da educação foram surgindo a fim de garantir uma educação de qualidade para todos. Todavia, sabe-se que, infelizmente, na prática não é o que ocorre, considerando que o Brasil é um país de dimensões continentais com realidades totalmente distintas e com uma desigualdade socioeconômica gritante. Sendo assim, ainda não foi possível que esse direito seja assegurado de maneira efetiva à classe menos favorecida.

2.5 Gestão administrativa: dos princípios legais às mudanças de modelos

O conceito gestão educacional é relativamente novo, pois mesmo que este já estivesse sendo discutido anteriormente como coloca Luck (2006), ele só ganhou evidência e aceitação no contexto educacional na década de 1990. Passando a ser visto como de extrema importância para uma educação de qualidade para todos. Anteriormente a administração escolar se

demonstrava insatisfatória para o contexto educacional, por ser a administração uma área mais voltada para a produção em massa, com métodos, técnicas prontas, simplesmente importadas de uma instituição para outra, desta forma não se enquadrando ao cenário educacional, por se tratar de um campo que demanda conhecimento do contexto em que a comunidade escolar está inserida, seus anseios, seus objetivos, dentre outras várias questões.

Sendo assim, os princípios da administração empresarial, pensada no âmbito industrial e capitalista possuem diferentes relações aos princípios da administração escolar, tendo em vista que na administração de empresas o objetivo principal é o lucro, a mais valia. Existem aqueles com maior poder aquisitivo que dominavam e controlavam o trabalho do outro, é um modelo de capital onde tudo vira produto e tudo pode ser vendido.

Já a escola pública, visa predominantemente uma gestão democrática, pensando em uma organização de planejamento participativo. Assumindo uma posição de mediação e não de dominação por parte dos que possuem maior poder hierárquico dentro da instituição escolar. Além disso, está mais que comprovado que uma escola não funciona de maneira centralizada, e sim participativa. Capaz de promover ações conjuntas não só com os profissionais da escola, mas também com a comunidade, a fim de ofertar melhorias na qualidade do ensino bem como garantir a permanência dos alunos nas escolas. Sendo a gestão vista como uma forma de aprimoramento da administração, já que a mesma é bem mais ampla, como destaca Kuhn, 1982, citado por Luck (2006), nesse sentido, a gestão é a superação das limitações do conceito de administração, sendo uma mudança de paradigma, onde a realidade é observada e considerada. Nesta perspectiva, Dourado (2007) destaca que:

[...]a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas. (DOURADO, 2007, p. 4)

Com essa mudança de paradigma, constatou-se que para atuar em instituições de ensino não basta ser um bom administrador, é um gestor, alguém que esteja preparado para exercer tal função, pois como nos afirma Lück (2009, p.32) "[...] a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola". Sendo imprescindível que este

seja um profissional com os conhecimentos básicos para exercer tal cargo de liderança, pois como bem colocado nos textos de Lück (2009) e Garcia e Silva (2017) os gestores precisam ser profissionais democráticos, reflexivos, dinâmicos, atualizados e que conheçam o contexto escolar.

Entendemos que esta transformação da administração para a gestão escolar é um processo lento, que está ocorrendo de forma mais acentuada neste novo contexto no qual estamos, porém devemos levar em consideração que a ótica do contexto ao qual se tinha no período de elaboração da LDB era outro, onde o conceito de administração escolar era muito mais presente, e essa presença influenciou em sua elaboração. Pode-se observar também que o conceito de administração escolar está fortemente ligado ao de administração empresarial e como vivemos em um sistema capitalista, estes conceitos são paradigmas que ainda permeiam mesmo que de forma não intencional nossas instituições de ensino.

Neste novo contexto, o que era a administração de pessoal passou-se desse individualismo para a coordenação, a mediação e o acompanhamento, neste novo modo de coordenação, são ações conjuntas, descaracterizando o enfoque no administrador e sim na equipe. Podemos observar tal afirmação nos textos de Luck (2009), ao mencionar que na gestão, o trabalho está direcionado a um processo intersubjetivo, por meio de lideranças, e em mobilizações coletivamente organizadas, na busca por uma organização mais efetiva dos recursos, tendo em vista a concretização dos objetivos de caráter sociais. Como nos esclarece a autora acima, não podemos mais admitir que dirigentes ajam de forma despreparada se baseando no “ensaio e erro” no contexto educacional. Estes precisam estar cientes de sua função, ter a formação necessária para exercer tal cargo, sendo essencial também a formação continuada. Sendo uma função desafiadora.

A gestão escolar por sua vez está atrelada ao campo pedagógico, administrativo e financeiro, juntamente com os demais atores da comunidade escolar. É conduzida por dimensões políticas preconizadas em leis, normas e regimentos, cujo delineamento se perpetua geralmente nos órgãos centrais da educação. A frente de tomadas de decisões está relacionada às ações e intervenções de caráter coletivo e democrático, nas melhorias e infra estruturas das instituições, dentre outras atribuições. Ademais, a gestão escolar necessita ser constantemente analisada e refletida, para que se consiga avaliar os erros e os acertos. E está só será possível se for através de uma gestão democrática e reflexiva, pois um dos quesitos decisórios para uma gestão escolar eficiente é que esta seja uma gestão democrática, onde a comunidade escolar tem voz e vez.

Nessa perspectiva, a escola e os gestores se tornam responsáveis no processo de ensino e aprendizagem, pautada na educação, autonomia e na coletividade. O termo gestão escolar foi cunhado para levar ao contexto educacional conceitos essenciais para efetivação dos elementos institucionais numa perspectiva de melhoria da aprendizagem significativa dos alunos. Isto posto, entende-se que gerir uma escola é gerenciar e aperfeiçoar todos os processos e determinações demandados pela comunidade escolar por meio de seus representantes, que são os membros deliberativos da comunidade escolar. É desenvolver pessoas que façam cada vez melhor os processos, ou seja, o gestor gerencia e lidera ao mesmo tempo. Nota-se que são muitos os desafios que perpassam o cotidiano de um gestor, mediante as complexidades de caráter social, político e ideológico das instituições de ensino, sobretudo àqueles que buscam por melhorias na qualidade do ensino e na implementação de uma gestão democrática efetiva. Nessa perspectiva,

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LUCK, 2009, p.24).

É importante ressaltar que existem dentro desse contexto institucional de ensino níveis de gestão que perpassam a escola, a gestão escolar, que nada mais é que a gestão macro, uma gestão integradora, em que os aspectos pedagógicos carecem de ser bem combinados com os objetivos e metas da escola que é obter a aprendizagem significativa dos alunos bem como sua permanência na escola de forma inclusiva e transformadora. A gestão pedagógica está relacionada à sala de aula. Quanto à gestão escolar, observam-se subdivisões relacionadas à Gestão de Recursos, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas. E, por fim, a gestão de processos, sendo pontuados como atribuição do gestor integrar, assessorar, supervisionar, monitorar e, sobretudo, motivar professores e demais profissionais que ali atuam.

Com relação à dinâmica da gestão por competência, termo utilizado pela autora Luck (2009), ela não corresponde a uma educação tradicional e paradigmática. Na gestão escolar existe a interação de todos os componentes envolvidos no processo de ensino. A competência para a mesma é fundamental no enfoque da gestão, haja vista que são as pessoas que fazem a diferença, e não os equipamentos, os métodos, os conceitos, enfatizando que, ou a pessoa tem competência ou ela não faz bem feito o que deveria fazer.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino (LUCK, 2009, p. 12).

Ao tratar acerca da atuação em equipe de gestão, estão envolvidas competências especiais, em que algumas delas são a do relacionamento humano, da comunicação e da dinâmica de grupo. Com relação ao gestor, não é interessante que tenha um ego grande ou aquele com sede de poder, sendo necessário um gestor que tenha um ego controlado. Todavia, o gestor que tem sede de realização coletiva para lutar por uma causa, que faz o que deve fazer com amor e carinho, que busca cultivar os mesmos propósitos junto aos demais profissionais que ali atuam, num olhar horizontal, desenvolvendo uma compreensão unitária da educação, este sim é um gestor competente.

Para além das competências, cabe enfatizar também sobre o planejamento em educação como ferramenta de fundamental importância exigida pela própria legislação (LDB), no processo de organização da gestão. Planejar no sentido de gestão significa direcionar e organizar, planejar e elaborar mecanismos no sistema de ensino eficazes para uma educação de qualidade. A Lei 9.394/96 estabelece em seu art. 9º níveis de planejamento, determinando à União a responsabilidade de elaboração do Plano Nacional da Educação (PNE); aos estados e municípios em seus art. 10 e 11, atribuições de elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação.

Um instrumento de gestão importante que pode ser utilizado para busca de dados concretos a fim de elaborar um planejamento eficiente é o diagnóstico. Trata-se de uma ferramenta que possibilita vislumbrar todos os aspectos (positivos e negativos) da instituição, como por exemplo: frequência escolar dos alunos, evasão escolar, recursos físicos e financeiros, a relação da escola com a comunidade, com os próprios alunos, seus familiares e assim por diante. Com esses resultados, a gestão poderá criar mecanismos de importante relevância para o planejamento, uma vez que evidenciará as lacunas e necessidades da escola de um modo geral.

Em contrapartida, as gestões dos nossos sistemas educacionais passaram e passam por diversos desafios como a descontinuidade das políticas públicas e a rotatividade de funcionários, pois no Brasil há uma descontinuidade das políticas públicas educacionais. Com o final da ditadura militar, o Brasil passou nos anos de 1980 e 1990 por profundas reformas políticas, segundo Souza e Faria (2004). Sendo esse contexto fortemente influenciado por

reformas que aconteciam em outros países. Desta forma o Brasil passa por um processo de descentralização das políticas públicas em meados dos anos de 1990 não sendo diferente com a educação, sendo a descentralização a delegação de responsabilidades entre os níveis administrativos.

2.6 Gestão democrática: princípios políticos e pedagógicos

A gestão democrática na ótica da educação teve sua origem a partir de um processo protagonizado por diversos movimentos de entidades da sociedade civil, que se proclamaram com a crise do governo militar, em um contexto de redemocratização do país, ao passo que a educação democrática teve seu movimento no âmbito da constituinte. Logo, a organização da educação democrática tornou-se um princípio da Constituição Brasileira no ano de 1988, observado em seu art. 206, inciso VI, em que enfatiza a obrigatoriedade de cumprimento a esse novo modelo de gestão escolar ministrada no ensino público, de acordo com as exigências da lei. Contudo, somente nos anos de 1990 que as discussões acerca do novo modelo de gestão democrática nas escolas ganharam força, sendo, inclusive, realizados diversos eventos no sentido de reivindicar e esclarecer esse novo modelo almejado de gestão.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB de nº 9394/96, atrelado a Constituição Nacional, regulariza a gestão democrática como um princípio a ser seguido em todas as redes públicas de ensino do Brasil. Tal lei preceitua no art. 3º que o “ensino público será ministrado com base nos princípios da gestão democrática” (BRASIL, 1996). Também, no art. 14 da Organização da Educação Nacional e na elaboração do Plano Nacional da Educação – PNE (2001) se referem ao sistema de ensino da educação básica, seguidos de princípios como a participação dos profissionais da educação, bem como da comunidade escolar e local no processo de elaboração do PPP.

Em razão disso, todo o sistema de ensino deverá acatar as determinações da lei em vigor, bem como regulamentá-la de acordo com a realidade de cada escola. Esse princípio abrange características como, por exemplo: a formação de conselhos, a participação dos professores na formação do projeto político pedagógico das escolas, da gestão democrática, que se amplia para além da escolha de diretores.

O atual Plano Nacional de Educação – PNE, 2014-2024, também menciona a gestão democrática para as instituições de ensino brasileiras, destacando-as como uma de suas metas a serem alcançadas (meta 22). O texto que trata esse assunto mostra que as escolas devem desenvolver normativas que tangem a gestão democrática com a participação da comunidade.

Propondo metas que preconizam um maior poder às escolas, numa perspectiva de garantir a autonomia sem burocratização, uma gestão descentralizada, com foco na qualidade de aprendizagem dos alunos, bem como sua participação e da comunidade, ampliando e promovendo a autonomia tanto administrativa como pedagógica das escolas, inclusive, no sentido financeiro. O que se entende diante do contexto histórico apresentado é que, a gestão democrática passou a ser instituída legalmente deixando de ser apenas um conteúdo no papel, o que foi almejado pelos educadores por anos de luta, para se tornar um dever educacional a ser cumprido em todas as escolas da rede pública brasileira. Uma gestão ligada ao processo de construção da cidadania, um conceito que engloba várias expectativas e mudanças no âmbito democrático.

Hodiernamente, a gestão democrática é alvo de pesquisas e discussões, pois permite a participação da comunidade escolar ao passo de serem responsáveis pelas decisões e atividades no que diz respeito à educação de maneira geral.

Temos em nossas legislações, princípios que abarcam acerca da gestão democrática, como a LDB a qual estabelece as diretrizes e base da educação nacional, que podem ser notados em seu Título II, dos princípios e finalidades da educação, no artigo 3º que trata sobre o ensino público a ser ministrado mediante bases e princípios, sendo um deles, o inciso VII, que prevê a gestão democrática do ensino público e qualidade nos sistemas educacionais. Também, no art. 14º da Organização da Educação Nacional, e na elaboração do Plano Nacional da Educação (PNE) que se refere ao sistema de ensino da educação básica, seguidos de princípios como a participação dos profissionais da educação, bem como da comunidade escolar e local no processo de elaboração do PPP.

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Ao falarmos sobre a gestão escolar numa perspectiva da gestão democrática, observa-se que ela é pautada na busca pela democratização, com participação da comunidade na gestão escolar, ampliando o diálogo entre todos os envolvidos, abrindo portas para a representatividade a partir da necessidade da comunidade num todo, sua cultura, seu povo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho teve como objeto compreender os principais desafios enfrentados pela atual gestão da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Lavras - Minas Gerais, em meio a uma transição de governos em um período pandêmico, por meio de uma pesquisa qualitativa

Esse tipo de pesquisa geralmente é usado quando se busca interpretar o porquê das coisas, manifestando o deverá ser realizado, “mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Sendo assim, esta pesquisa mostra-se de extrema importância para a área educacional por elucidar questões essenciais para se oferecer uma educação de qualidade para todos. De modo que, para isso, é necessário que se compreenda como se dá esse processo e os principais desafios enfrentados pelos gestores ao assumirem uma gestão em um momento tão atípico como esse.

Foi realizada uma busca de estudiosos que abarcasse o tema proposto no trabalho, sendo encontrados os seguintes autores: Arretche (2002), Canário (2006), Gerhardt (2009), Luck (2009), Padilha (2002;2017), Paro (2012), Paschoalino (2018), Saviani (s/d), bem como legislações vigentes que corroboram com a análise do trabalho e levantamento dos dados qualitativos.

A partir do levantamento bibliográfico e a seleção do material realizou-se um fichamento para fins de seleção das obras e construção da fundamentação teórica e criação da entrevista semiestruturada. As perguntas foram agrupadas a partir de temas geradores e a partir das respostas foram construídas as categorias de análise para apresentação dos dados e relatos. O roteiro foi organizado em tópicos e posteriormente foram utilizados para a análise das respostas.

Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir da realização de uma entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, a qual foi realizada com três gestores que atuam na Secretaria Municipal de Educação do município de Lavras (Apêndice A). Foram entrevistados três profissionais da pasta da secretaria, sendo que dois entrevistados responderam presencialmente de forma coletiva e uma das entrevistadas respondeu pelo roteiro da entrevista de forma escrita. Dois entrevistados e um respondente.

Foi realizado contato com a Secretaria de Educação de Lavras em agosto de 2022, na qual foi apresentado a proposta de trabalho e o encaminhamento da Universidade, sendo bem vista e aceita pelos responsáveis e a posteriori enviada para o Comitê de Ética da Universidade

Federal de Lavras – UFLA, uma vez que o trabalho envolveria diretamente a supracitada cidade e sua Secretaria de Educação.

Após este primeiro momento foi feito contato novamente para o agendamento da entrevista, esta que foi agendada para o dia 03/11/2022, na qual a gestora informou que seria realizada uma reunião da Secretaria e estariam presentes vários gestores, contudo, a entrevista foi adiada por motivos internos, ficando a combinar nova data para realização da mesma. Após um novo contato e um novo agendamento, no dia 26/11/2022 foi realizada a entrevista com os profissionais citados acima, nas dependências da Secretaria Municipal de Educação, sendo entregue pelos presentes o roteiro respondido pela profissional que não pôde participar.

Para uma melhor distribuição do tempo, decidimos que uma de nós faríamos as perguntas e a outra entraria com as questões secundárias. Logo, foi solicitada a permissão aos entrevistados para gravação da entrevista, tendo em vista que esse material seria transcrito posteriormente para um melhor aproveitamento dos dados obtidos. A entrevista teve como duração média uma hora e trinta minutos, sendo gravada por dois aparelhos para não ocorrência de perda dos dados, caso um dos dois aparelhos tivesse algum problema no momento da gravação. Após a entrevista foi feita a transcrição das gravações, sendo transcrita por recortes e posteriormente, uma revisão minuciosa manualmente para evitar deturpação e melhor análise dos dados.

3.1 Os sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada no espaço da Secretaria Municipal de Educação com o entrevistado 1 e entrevistado 2, sendo que o terceiro não pôde estar presente e vindo a responder as questões do roteiro de entrevista de forma escrita anteriormente a data prevista. Após 3 contatos, três funcionários nomeados pelo executivo aceitaram responder a entrevista, a qual serão nomeados como: entrevistado 1, entrevistado 2 e entrevistado 3.

Quanto às formações e atribuições de cada profissional atuante na Secretaria Municipal de Educação, foram as seguintes: O entrevistado 1 atua na Secretaria de Educação no cargo de Superintendente Técnico de Assessoramento Pedagógico e Inovação, este tendo sua formação em Licenciatura em Química pela Universidade Federal de Lavras-UFLA, mestrado em Agroquímica e doutorado em Ciências e um pós-doutorado no período de 12 meses, também na área de Ciências. Este atua como professor de Educação Básica desde dezembro de 2015. O entrevistado 2 atua na Secretaria de Educação no cargo de Assistente no setor de Projetos, mas já atuou em vários cargos desde o início das suas atividades na Secretaria de Educação,

trabalhando diretamente com a organização do material pedagógico no período pandêmico, realizando uma adaptação destes para os meios tecnológicos. Tendo sua formação em Administração pela Universidade Federal de Lavras-UFLA, está cursando o último período do curso de Letras também pela UFLA. E o terceiro entrevistado (3) atua na Secretaria de Educação no cargo de Coordenação da Educação Básica, com formação em Pedagogia, e especialização em Administração da Educação Básica, Supervisão, Orientação e Inspeção. Sua experiência na área foi como diretora em escolas estaduais e na superintendência regional de ensino.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Transição de governo

O processo de transição de governo em meio a uma pandemia desencadeou inúmeras lacunas inclusive no âmbito da educação do município, tendo-se em vista a descontinuidade das atividades que estavam sendo realizadas do ano letivo de 2020. As orientações foram norteadas pelo Conselho Nacional de Educação – CNE, por meio da Nota de Esclarecimento datada do dia 18/03/2020 e pelo Conselho Estadual de Minas Gerais que dispôs sobre a reorganização do calendário escolar e a possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual em razão da Pandemia da COVID-19” (CEE, 2020, p. 07).

Em meio a tantas turbulências é imprescindível compreender como foi o processo de seleção dos profissionais que atuaram junto na gestão da Secretaria de Educação de Lavras. Pois são cargos preenchidos a partir de indicações políticas e técnicas. A partir dessa premissa foi perguntado aos entrevistados: como eles foram convidados para trabalhar na Secretaria Municipal de Educação?

[...]Eu fui convidada por pessoas próximas a participar de uma live com ela [a prefeita], antes de acontecer a eleição. E nessa live, a minha função foi falar sobre os projetos que eu havia realizado enquanto professora da educação básica. Porque em 2019, eu fui finalista do Prêmio Educador Nota 10, e depois surgiram alguns eventos assim, bem interessantes. Eu participei do bate-papo com o Barack Obama, e depois surgiram outras oportunidades bem interessantes na área da educação. E aí ela ficou muito interessada de ver esse meu perfil de protagonismo, dinamismo relacionados aos projetos. Então, ela me convidou para assumir a Secretaria de Educação como Secretária de Educação. (Entrevistado 2).

[...] No meio da pandemia, a gestão da escola particular onde eu trabalhava achou pertinente a demissão, e eu fui desligado da escola, e eu fiquei desempregado durante mais ou menos um semestre. Eu sou do município de Lavras, então pela oportunidade de já ter estagiado em algumas unidades aqui [...], por intermédio de pessoas conhecidas, eu acabei tendo meu trabalho sendo relacionado. Fui convidado para atuar aqui, mas bem mais na questão de apoio técnico mesmo. (Entrevistado 1).

Fiquei muito lisonjeada em ser convidada para coordenar a Educação Básica da rede municipal de Lavras, uma vez que, compartilhar conhecimentos e experiências adquiridos ao longo dos anos, é o que me deixa particularmente feliz (Entrevistado 3)

Levando em conta o número de colaboradores atuantes na Secretaria de Educação foi observado que a gestão de 2020 buscou convidar profissionais experientes e inovadores para atuarem nesse momento atípico de mudança de governo. Iniciou-se a pesquisa com a questão posta acima, pois como destacado no embasamento teórico é essencial que se tenha profissionais qualificados na teoria e também na prática para exercer cargos de liderança na educação. Como afirma Lück (2029), a educação pode ser tão ampla ou limitada como a visão de educação de seus gestores, destacando assim a importância a se ter profissionais qualificados e preparados para exercerem tais funções.

Como destacado acima, a mudança de gestão da educação ocorreu no meio da pandemia, desta forma, foi essencial que se conhecesse de que forma as aulas estavam sendo desenvolvidas no ano anterior para a continuidade do processo. Nesse sentido, é necessário compreender o formato de ensino a distância pensado para os alunos, para que se desse continuidade, criando, portanto, um plano de ação que abraçasse essas novas demandas, enfatizando assim a importância de um olhar sobre a realidade educacional no âmbito do município.

O plano de ação é usado para visualizar, analisar e traçar o percurso para obtenção dos resultados/objetivos almejados. Sendo a tomadas de decisões, as reflexões mentais sobre os passos que serão dados para alcançar esses objetivos. Esta demanda a análise das experiências anteriores e o reconhecimento da realidade, dos instrumentos e dos meios disponíveis para se alcançar determinado fim. “Tem-se aí a dialética da ação humana consciente e intencional, entre ação e reflexão” (MARQUES; PETTER 2017, p. 10).

Assim, os profissionais entrevistados relataram que não participaram diretamente no processo de transição de governo na Secretaria de Educação, o entrevistado 1 relatou que só esteve presente em poucos dias desse processo quando eles foram até o prédio da Secretaria para conhecer as suas dependências e conversou um pouco com a ex-secretária de educação buscando compreender como estava o andamento das atividades. E o entrevistado 2 relatou que

iniciou suas atividades junto a Secretaria no primeiro dia de atividade do ano de 2021 não participando também deste processo de transição. Sobre a organização do processo de transição, o entrevistado 1 relata que:

Eu lembro que para a Educação Infantil, as escolas tinham que enviar espécie de um portfólio de ações, elas foram arquivando todo esse material, porque quando a gente entrou não tinha fechado o ano de 2020, então a gente assumiu fechando 2020, em janeiro, iniciando 2021, então vejam só que, e a gente não tinha todos os documentos para fechar o ano, a gente teve que correr atrás, então eu falo que foi um mês ali, mais específico em janeiro de 2020, muito complicado, a gente estava encerrando o ano letivo de 2020, iniciando, preparando para iniciar em fevereiro de 2021.(Entrevistado 1).

O trecho acima deixa claro o quão conturbado foi o processo de transição de governo neste período atípico e como essa “falha de comunicação” pode gerar problemas para o contexto educacional. Outro dado importante narrado pelo entrevistado acima é que nesta transição não houve um rompimento com os “PACS” e que a equipe que estava à frente na sua organização foi mantida, todavia, novos profissionais foram inseridos para que este trabalho continuasse sendo realizado, acrescido de inovações.

É importante ser destacado que todos os cargos e reestruturação da Secretaria de Educação, mesmo com a mudança de governo se deu por meio de indicações e não por meio de eleições, processo mais indicado para a gestão democrática. São os ditos “cargos de confiança da gestão”. Nessa perspectiva Lück (2009), faz a reflexão de que, geralmente, são cargos escolhidos, de pouco exigências, a fim de garantir a continuidade do status quo e menos efetividade e exigência do trabalho.

O município de Lavras por meio do executivo e da deliberação do Conselho Municipal de Educação (CME) e com base nas medidas sanitárias a serem seguidas em consonância com as normativas impostas na versão 3.10 do “Plano Minas Consciente”, deliberou o retorno presencial das escolas com o revezamento de alunos. No entanto, o sistema educacional, as instituições de ensino municipal não estavam preparadas para tais desafios sobretudo no aspecto físico, fato que ficou evidenciado pelo entrevistado 1, em seus relatos:

[...] Essa ansiedade de data para abrir e os pais cobrando porque tinham que trabalhar, então foi muito difícil por conta disso também. Uma pressão das escolas particulares, porque a secretaria de educação nesse caso, ela também respondia, ela designava também para as escolas particulares. Então, uma pressão muito grande porque as escolas particulares estavam perdendo seus alunos. E a questão da saúde do servidor. Então, foi um período muito difícil porque nós tínhamos muito afastamento. Então, para conseguir conciliar com as escolas, quando voltassem, tivesse o quadro por exemplo completo, é algo que dificultou também o processo (Entrevistado 1).

Conforme mencionado acima foram muitos desafios enfrentados pelos gestores que atuam na Secretaria de Educação neste período, que além das implicações ocorridas pelo contexto, sofriam também com as pressões das instituições de ensino particulares e dos responsáveis pelos estudantes. Pensar contextos, educação e qualidade está atrelado ao reconhecer a realidade onde estes estão inseridos como nos afirma Lück (2009, p. 40), “conhecer com profundidade e abrangência os aspectos que envolvem e estão associados às situações sobre as quais se pretende promover mudanças e resultados, tanto do ponto de vista da realidade (diagnóstico) quanto do significado desses aspectos (fundamentação teórica).”

Contudo, estando atrelado ao retorno gradual das aulas presenciais em meio ao período pandêmico o entrevistado 2 salientou que:

[...]inicialmente a partir da avaliação que se foi possível fazer, uma vez que nós não tínhamos muitos dados infelizmente, porque não vieram de gestões anteriores, de propostas de trabalho anterior, essa perspectiva de levantamento de dados, ou se houve, a gente não conseguiu ter acesso, houve a opção da gestão no momento por essa atuação, de colocar em prática esse projeto[...]. (Entrevistado 2).

Desse modo, houve uma reestruturação no horário das aulas, as aulas continuaram ocorrendo das sete horas as onze e trinta, mas com uma reestruturação interna, em que primeiramente ocorriam as aulas regulares e os dois últimos horários ocorriam as aulas de reforço nas disciplinas de português e matemática. Perante os dados levantados observa-se que foi um período conturbado não só pela transição de governo em um contexto pandêmico, mas houve lacunas também no repasse dos planejamentos, pois o que havia sido repassado para a atual gestão não abarcou todas as atividades que estavam sendo desenvolvidas e desta forma na continuidade do que já estava sendo trabalhado na gestão anterior.

4.2 Planejamento Educacional na pandemia

O planejamento educacional possui tipos e definições conforme mencionado por Padilha (2017), portanto é preciso compreender cada um e suas terminologias dentro do contexto educacional, tendo em vista que cada um tem objetivos específicos de execução e avaliação. Para o autor, o planejamento deve considerar seus meios e fins, recursos e objetos, numa ótica de garantir a melhoria do funcionamento da educação em geral. No contexto pandêmico, marcado por desafios, a educação enquanto política pública percebeu a necessidade de continuar o ensino seguindo as legislações dos ministérios no sentido de minimizar os efeitos do distanciamento social no que diz respeito ao aprendizado dos alunos, replanejando o

processo de ensino através de atividades não presenciais. A realidade do município ao qual foi realizada a pesquisa não foi diferente, conforme é observado na fala do entrevistado 1 ao mencionar os momentos de incertezas e volatilidades no período supracitado.

Foram muitos desafios, porque as escolas ficaram durante um período longo fechadas. Então, quando a gente assumiu, não dava para continuar da forma como estava, a gente tinha que fazer alguma coisa. Era um período de muitas incertezas. E aí o que dificultava o trabalho era que tinha o comitê da saúde e a gente não sabia se abre escola, fecha escola, o que vai acontecer, se os índices da COVID-19 vão aumentar os casos. Então, a gente ficava sempre naquela expectativa. Mas enquanto isso tinha que ter um planejamento caso retornasse (Entrevistado 1).

Na visão dos profissionais da secretaria, o planejamento educacional no período da pandemia aconteceu de forma gradativa dando continuidade ao que já estava sendo realizado, reformulando o planejamento a partir da necessidade de reorganização do documento devido ao cenário encontrado e na busca de novas estratégias para atender e minimizar as lacunas encontradas no decorrer do ano letivo, sendo uma delas a reformulação dos “PACS”, material construído pela gestão anterior, como relata o entrevistado 1: “[...]a ideia era visitar esses materiais, reformular se fosse necessário e continuar esse trabalho”.

Para além, a secretaria de educação recebeu apoio da Universidade Federal de Lavras para formação dos professores na implementação do ensino remoto, conforme relato do entrevistado 3:

Recebemos o apoio da Universidade Federal de Lavras para iniciarmos o ensino remoto emergencial, para formar nossos docentes, na sequência, realizamos atividades não presenciais, as quais eram elaboradas pelos professores com apoio técnico da secretaria de educação (Entrevistado 3).

Uma das inovações implementadas pelo município para atender os alunos no período de pandemia segundo o profissional acima foi o “Educa TV Lavras”, programa de TV aberta do município que, em parceria com a educação, realizou a transmissão das aulas das disciplinas para todas as modalidades de ensino, desde a educação infantil até o ensino fundamental. O entrevistado 1 enfatizou que tal implementação partiu de planejamento emergencial a fim de garantir a continuidade do desenvolvimento e das aprendizagens dos estudantes, de alinhar suas ações com as escolas e as famílias.

[...]A gente fez um planejamento no sentido de que a aula ia ser transmitida quando o aluno já tivesse recebido o PAC em casa, porque tinha toda uma logística, né, elaboração do PAC, PAC ia para revisão, PAC ia para escola e depois a família retirava. Então, a gente tinha todo esse controle das datas para que a aula fosse transmitida, que ela era gravada com antecedência, mas ela é transmitida na TV no dia para o aluno tivesse com o PAC em casa (Entrevistado 1).

Outrossim, foi mencionado pelos entrevistados que todo processo de construção do material (PAC) na parte de edição, configuração, bem como padronização do material foram organizados de forma coletiva, com a participação dos funcionários da secretaria no âmbito pedagógico e administrativo.

Era interessante, era um trabalho coletivo. Aqui no Pedagógico mesmo, que, por exemplo, eu não era o único, havia vários colaboradores que passavam um bom tempo nessa revisão, edição, essa conversa, esse diálogo (Entrevistado 2).

Nesse sentido, é notável que a gestão atual possui uma visão coletiva e participativa ao direcionar todo processo e organização da sua equipe, de modo que todos puderam colaborar de maneira democrática, exercendo seu papel positivamente e favorecendo o serviço. A proposta da gestão democrática no âmbito da educação pública se dá na participação ativa de todos perante as demandas norteadoras do processo educacional de ensino e aprendizagem, que muitas das vezes acreditamos ser utópico, em consequência dos diversos paradigmas de sistemas mecanizados de gestões tradicionais. Todavia, é uma perspectiva que todo profissional que atuam com a política pública educacional, sobretudo aqueles e aquelas que acreditam em utopias desejam alcançar, como possibilidade de resolução dos ditos paradigmas existentes nas escolas, que de certo modo tem suas raízes e crenças atreladas à gestão.

Dando continuidade, uma das perguntas do tópico em tela trata do Regime de Colaboração entre os entes federados na organização de seus sistemas de ensino, conforme define a Lei de Diretrizes de Base da Educação (LDB n. 9.394/96), em seus artigos 8 ao 20. Os profissionais ao serem indagados sobre a contrapartida dos entes para com o município nesse período da COVID-19, enfatizaram que o município não obteve apoio por ser um ente autônomo, havendo apenas trocas de experiências entre município e estado no que se refere aos formatos de ensino, bem como aos segmentos de legislações e documentos orientadores. Quanto à repasses de recursos, o entrevistado 1, não soube responder, conforme fala abaixo:

É, a gente tinha essas orientações pra poder sempre estar caminhando de acordo com o Estado e com o governo federal. Do governo federal eu não sei te dizer em termos de repasse, não é a nossa área assim em termos, o financeiro [...] Jera mais a gente correndo atrás (Entrevistado 1).

O regime de colaboração, atrelado ao Plano Nacional de Educação – PNE, está previsto, conjuntamente, no artigo 211 da Constituição Federal de 1988, a qual dispõe que os entes federativos e o distrito federal organizarão o sistema de ensino sob regime de colaboração, para tanto, o artigo 214 esclarece que o PNE deverá ser estabelecido legalmente, com duração de

dez anos objetivando “articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino”(BRASIL, 1988). Entretanto, as descontinuidades das políticas públicas e as descentralizações das esferas públicas educacionais, que ocorreram a partir dos anos 1990, continuam prejudicando, principalmente, os municípios, pois são lançadas normativas Federais, perpassando pelo âmbito Estadual, que não abrangem todas as regiões brasileiras.

Dando continuidade, ao refletirmos o planejamento em educação numa perspectiva de gestão democrática, é necessário ter um olhar para seus objetivos enquanto ferramenta processual do sistema de ensino bem como na sua forma de desenvolvimento e de organização, na perspectiva do planejamento participativo e esse planejamento está associado à dialogicidade. Esse planejamento dialógico, segundo Padilha (2002), é uma maneira de quebrar os paradigmas do planejamento autoritário, centralizador e que ainda perpassa pelas instituições de ensino atreladas à burocratização do sistema educacional. Diante dessas questões acerca do planejamento foram mencionados pelos entrevistados as seguintes afirmativas:

A nossa visão quanto a importância de um planejamento, é que ele esteja alinhado aos saberes essenciais, para suprir as necessidades dos estudantes e esta estratégia é fundamental [...] a atual gestão realiza seu planejamento de maneira participativa com as especialistas e os/as professores/as da seguinte forma: planejamento anual, bimestral e semanal (Entrevistado 3).

E em vários momentos a secretária recebe esses gestores aqui, as diretoras, teve o café com prosa, que ela literalmente tomava o café, juntamente com a ... com as gestoras para ficar algo mais descontraído, tem o momento agora do fluxograma que ela recebe para poder entender como que está a organização da escola, qual que vai ser o fluxo de alunos para ir fazer o planejamento de verba, de material, de tudo, ver a quantidade de salas (Entrevistado 1).

Neste contexto, fica evidente uma gestão mais próxima, mais dinâmica, neste novo modo de coordenação, são ações conjuntas, descaracterizando o enfoque no administrador e sim na equipe. Tal reflexão está atrelada aos textos de Luck (2009), ao mencionar que na gestão, o trabalho está direcionado a um processo intersubjetivo, por meio de lideranças, e em mobilizações coletivamente organizadas, na busca por uma organização mais efetiva dos recursos, tendo em vista a concretização dos objetivos de caráter sociais.

4.3 Perspectivas atuais e futuras

Os novos desafios que o contexto impôs ao sistema educacional fez com este buscasse estratégias que abarcassem as especificidades do contexto pandêmico e pós-pandêmico. No Município de Lavras uma dessas mudanças foi a criação do Setor de Projetos, sendo realizados diagnósticos para que a partir da identificação de problemas, defasagens escolares, necessidades pedagógicas institucionais, são criados projetos que abarque essas necessidades, como relatado pelo entrevistado 1: “[...]Então se a gente perceber que, ah, tem uma escola que os índices estão defasados em português”. “Bom, então nessa escola a gente vai levar um projeto, quem sabe de leitura, então a gente consegue trabalhar com base em resultados” (Entrevistado 2).

O Setor de Projetos que foi implementado durante a pandemia como destacado pelos entrevistados, não terminará com esta, junto com a criação de cargos como Gestor de planejamento, pois eles relataram que acredita que estes terão continuidade.

Foi criada na Secretaria de Educação a estratégia *Educação em movimento*, a partir da qual uma vez por semana os membros da Secretaria vão até as escolas, vivenciando o seu cotidiano, buscando estar mais presente nas instituições identificando possíveis problemas e potencialidades do contexto escolar. Este movimento cria uma sinergia que como define Lück (2009).

Corresponde à condição de trabalho conjunto, integrado e simultâneo de várias pessoas, setores e áreas de atuação de uma equipe ou organização, todos orientados para o mesmo fim. Trata-se de esforço coordenado e articulado de várias pessoas, procurando realizar um mesmo objetivo, cuja atuação tem um valor superior ao valor da atuação individual de cada uma delas. O princípio orientador é o de que o todo é muito maior do que a soma das partes. (LÜCK, 2009, p.142).

Os projetos têm o intuito não só de alcançar as crianças, mas também as famílias, pois a pandemia veio a evidenciar que este vínculo entre família e escola estava muito comprometido, sendo este de extrema importância para que se alcance uma educação de qualidade, o que colocado na própria constituição. Conforme o Art. 205 da Constituição Federal, a educação é direito de todos e dever do Estado, da família e com a colaboração da sociedade visa “ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). A pandemia trouxe a necessidade de rever esses papéis. Compreendendo a importância do fortalecimento entre o vínculo da família e as instituições escolares a Secretária buscou estratégias para o fortalecimento desse vínculo.

[...]porque algumas necessidades sim vieram de encontro aos projetos que a gente implementou, por exemplo, o projeto de empreendedorismo. Durante o período da pandemia, alguns alunos da escola... criaram, na rede social, divulgando o trabalho dos pais, que era relacionado a produtos orgânicos de horta e tal. E aí eu sei que a venda da família triplicou. E aí percebendo esses

perfis, os alunos, a gente decidiu, e claro, de acordo com a necessidade, também pensando nas famílias que poderiam empreender para aumentar a sua renda. [...] E claro, pensando no desenvolvimento das crianças, o foco não é o dinheiro, e sim o comportamento empreendedor que é, de comunicação, de liderança, de criatividade. (Entrevistado 1).

Com o intuito dessa aproximação, segundo o entrevistado 1, a Secretaria fez parceria com o SENAC, a qual foram ofertados cursos gratuitos para as famílias que foram realizados nas escolas e estão estudando a abertura de mais cursos, visando essa aproximação.

Sendo esta uma parceria indispensável quando se pensa em uma educação de qualidade para todos, que respeita o contexto as individualidades de cada comunidade escolar, pois mesmo que Lavras seja uma cidade de médio porte, ela abrange a uma diversidade significativa de realidades escolares e sociais sendo indispensável que estas sejam vistas e respeitadas com suas singularidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação de qualidade deve ser vista e pensada para além dos contextos sociais, independente do contexto social e das adversidades encontradas em nossa sociedade, em sua legalidade, a educação precisa ser efetivada, devendo ser vista como uma política de cunho prioritário por seus governantes e por sua sociedade, suas regiões, não podendo estar à mercê do que é possível e “normal” e sim colocada em primeiro plano, para que a lei seja cumprida e não seja só uma ideologia registrada em documento.

Perante os dados analisados em entrevista com os profissionais da Secretaria de Educação, pôde-se compreender que a atual gestão assumiu tal pasta em um momento muito conturbado não só pela transição de governo, mas também em um período pandêmico, período este em que as escolas municipais ainda estavam concluindo o ano letivo de 2020, o que intensificou os trabalhos.

Para tanto, a equipe de gestão buscou em meio a tantos desafios dar andamento ao planejamento que estava sendo realizado pela gestão anterior, mesmo que este processo não tenha sido repassado na íntegra e a partir desses repasses foram criados novos meios para que diminuíssem os impactos ocasionados pela pandemia. Além disso, a gestão considera o planejamento uma ferramenta primordial no processo de organização da educação do município, no sentido de contribuir nos objetivos de ser ter uma educação de qualidade, mesmo em um período tão atípico. É importante destacar que o entrevistado 3 foi pouco citado nas

análises, pois como a entrevista foi respondida anteriormente por meio digital utilizando o esboço da entrevista vindo a não interagir efetivamente com o desenrolar da mesma.

Em relação à concepção dos profissionais acerca do Sistema de Regime de Colaboração, os participantes demonstraram falta de conhecimento das contrapartidas dos entes no que diz respeito às responsabilidades e contribuições de cada ente, sobretudo no período da pandemia.

Quanto às perspectivas futuras, gestão de projetos destacou que, a partir de diagnósticos, pôde-se criar projetos a qual implementaram estratégias para que fossem sanadas ou quiçá minimizadas as possíveis defasagens escolares, enfatizando uma gestão com perspectivas democráticas e participativas, contudo foi perceptível, conforme relatos, que as escolhas dos dirigentes são realizadas por indicação de profissionais e não conforme as orientações das organizações que regem a gestão educacional, ocasionando a descontinuidade nas políticas de ensino, uma vez que trata-se de cargos de confiança do executivo que ao final de mandato tem seus contratos encerrados, deixando o trabalho, planejamento, pelo meio do caminho.

O referencial teórico atrelado a pesquisa de campo realizada, nos fez compreender que a educação em seus níveis micro e macro vem perpassando por diversos paradigmas e retrocessos no que diz respeito à política educacional preconizada pela Constituição Federal ao qual se potencializou na pandemia do COVID-19. O sistema educacional já se encontrava defasado e desatualizado, intensificando os problemas pré-existentes a partir do período pandêmico, carecendo de uma reestruturação do sistema de ensino considerando as necessidades compatíveis com realidade dos alunos, dos municípios.

Diante do cenário ocasionado pela pandemia do COVID-19, pode-se perceber que os impactos ocasionados foram imensuráveis, mas o desafio, a desestruturação é indispensável para um contexto de mudanças, pois os maiores avanços educacionais ocorreram em momentos de crise, de mudanças sociais. Portanto, espera-se que as aprendizagens ocorridas neste contexto e as estratégias que foram criadas continuem em evolução, não só para suprir as necessidades que o contexto desencadeou, mas sim para que o nosso sistema educacional seja atualizado e que abarque as novas necessidades que o contexto educacional necessita.

A educação assim como a sociedade é mutável e deve ser vista como tal, pois se não houver uma atualização e reestruturação ela passará ser simplesmente uma obrigação a mais e não um direito, visto que a educação deve ser emancipadora, uma educação para além da sala de aula, o pilar da base para as mudanças sociais e políticas e econômicas que tanto almejamos para nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, Marta. Relações federativas nas políticas sociais. **Educ. Soc.** Campinas, v. 23, n. 80, setembro/2002, p.25-48. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br.>> Acesso em 24 mar. 2022.

BARROS, Fernanda Costa.; VIEIRA, Darlene Ana de Paula. Os desafios da educação no período de pandemia. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.1, p.826-849 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer nº 005**, de 28 de abril de 2020. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 26 fev. de 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: emendas constitucionais de revisão. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 27 nov. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF, 1990.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 27 nov. 2020.

BRASIL. **Lei n. 10.172**, de 9 janeiro de 2001. Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

CANÁRIO, Rui. **A Escola Tem Futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CIDADE-BRASIL. **Município de Lavras**. Disponível em: <<https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-lavras.html>>. Acesso em: 31 mar. 2022.

GENEA MINAS. Lavras. Disponível em: <<https://www.geneaminas.com.br/genealogia-mineira/cidade.asp?codcidade=3434>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOVERNO DE LAVRAS. **História de Lavras**. Disponível em: <<https://www.lavras.mg.gov.br/artigo/historia-de-lavras/MTUwOA==>>. Acesso em 02 abr. 2022.

GOVERNO DE LAVRAS. Secretaria Municipal de Educação de Lavras. **Plano Decenal Municipal de Educação 2015-2024**. 2015. 66 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Lavras**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/lavras/panorama>>. Acesso em: 31 mar. 2022.

IPATRIMÔNIO. **PM Lavras – MG**. Disponível em:

<<http://www.ipatrimonio.org/category/pm-lavras-mg#!/map=38329&loc=-21.241046286534583,-44.99207249999999,13>>. Acesso em 02 abr. 2022.

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

MASCARENHAS, Aline; FRANCO, Maria do. De Pedagogos a Professores: balanço de uma década das diretrizes curriculares dos cursos de pedagogia no Brasil. **Revista Internacional de Formação de Professores (RIPF)**, Itapetininga, v. 2, n.1, p. 41-55, 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Nota jurídica PROEDUC/CREDCAS nº 2/2020**. Disponível em:

<https://www2.educacao.mg.gov.br/images/stories/2020/INSPECAO_ESCOLAR/Boletim_JuJun/NOTA_JURIDICA_REORGANIZACAO_DOS_CALEDARIOS_ESCOLARES.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto políticopedagógico da escola**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da Escola Cidadã, v. 7). Disponível em: http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2007-2/T1-3SF/Planejamento_Pol%EDtico_Pedag%F3gico.pdf. Acesso em 09/11/2022.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: tipos e definições**. São Paulo: Cortez, 2017. PETTER, Rosiméry, MARQUES, Genésio. Guia de estudos: Gestão e Planejamento na educação infantil. Ministério da Educação Secretaria de Educação a Distância consórcio pró-formar. Cuiabá: EdUFMT, 2018.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. Edição, revista e ampliada. Cortez Editora, 2012.

PASCHOALINO, J. B. de Q. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade** [online]. 2018, v. 43, n. 4, p. 1301-1320. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-623684867>>. Acesso em: 01 out. 2021.

SAVIANE, Dermeval. **Gestão Federativa do Sistema Nacional de Educação em Regime de Colaboração**. S/D.

SINDICATO DAS ESCOLAS PARTICULARES DE MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 474/2020**. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/stories/2020/INSPECAO_ESCOLAR/Boletim_mai/SINES_MG__Nota_-_O_Conselho_Estadual_de_Educa%C3%A7%C3%A3o__normatiza_sobre_a_reorganiza%C3%A7%C3%A3o_das_atividades_escolares._1.pdf>. Acesso em: 26 fev. de 2022.

APÊNDICE A - Entrevista semiestruturada com a Secretária de Educação de Lavras

Formação acadêmica e experiência profissional:

1. Fale de sua formação acadêmica e sua experiência com a área da Educação
2. Como foi para você ter sido convidada para trabalhar na Secretaria Municipal de Educação?

Transição de governo

3. Como você vivenciou a transição de governos no ano de 2021 em relação ao trabalho desenvolvido na SME?
4. Como foi para você assumir a SME em meio à pandemia? Quais os maiores desafios desse cenário?

Planejamento educacional na pandemia

4. No trabalho realizado em 2020 para 2021, como foi feito o planejamento da educação no município? (podem incentivar a fala de como encontrou o planejamento, do que foi preciso modificar, das novas demandas)
5. Qual foi o apoio recebido pela Secretaria Regional de Educação e pelo Governo Federal, principalmente diante do momento de pandemia e do Ensino Remoto Emergencial e a realização de atividades não presenciais?
6. Qual é a visão dos atuais gestores quanto à importância de um planejamento e que este esteja atualizado abarcando as novas demandas impostas pelo contexto atual?
7. Como a atual gestão realiza os seus planejamentos? Quem são os indivíduos diretamente ligados às tomadas de decisão perante as questões educacionais no município?

Perspectivas atuais e futuras

8. Como você percebe a continuidade das políticas públicas de Educação no município?
O que pode ser feito para evitar a descontinuidade?
9. Em sua opinião, quais os principais impactos proporcionados pela pandemia na gestão municipal?
10. Como a SME planejou o retorno das aulas presenciais em 2022?
11. Há um planejamento específico nas escolas em relação à aprendizagem dos estudantes que viveram o ERE?

12. Na sua opinião quais os pontos positivos do ensino remoto no ambiente escolar na educação básica? E os negativos?

13. Em sua opinião, quais aprendizagens a pandemia trouxe para o ensino e a educação no país?

Questões Secundárias

Quais aprendizados Lavras teve com a pandemia?

Houve alteração do Plano municipal de educação para inserção das questões afetas a pandemia?

Como você percebe a formação de professores no município?

Como foi o trabalho com as tecnologias?