

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA NORMAL SUPERIOR - ENS
CURSO DE PEDAGOGIA**

MARIA AMANDA PEDROSA BARBOSA

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E OS CAMINHOS PERCORRIDOS DURANTE
A PANDEMIA**

**MANAUS
2021**

MARIA AMANDA PEDROSA BARBOSA

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E OS CAMINHOS PERCORRIDOS DURANTE
A PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Curso de Pedagogia, da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, Escola Normal Superior – ENS, como requisito final para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Ma. Natália de Souza Paiva

MANAUS
2021

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

B238d Barbosa, Maria Amanda Pedrosa
Desafios da gestão escolar e os caminhos percorridos durante a pandemia / Maria Amanda Pedrosa Barbosa. Manaus : [s.n], 2021.
35 f.: il.; 29 cm.

TCC - Graduação em Pedagogia - Licenciatura - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2021.
Inclui bibliografia
Orientador: Paiva, Natália de Souza

1. Gestão Escolar. 2. Escola Municipal. 3. Pandemia. I. Paiva, Natália de Souza (Orient.). II. Universidade do Estado do Amazonas. III. Desafios da gestão escolar e os caminhos percorridos durante a pandemia

Elaborado por Jeane Macelino Galves - CRB-11/463

MARIA AMANDA PEDROSA BARBOSA

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E OS CAMINHOS PERCORRIDOS DURANTE
A PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao curso de Pedagogia, da
Universidade do Estado do Amazonas –
UEA, Escola Normal Superior – ENS,
como requisito final para obtenção do
grau de licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em 31 de julho de 2021.

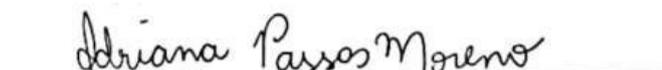
Banca Examinadora



Profa. Ma. Nataliana de Souza Paiva



Profa. Dr. Raimundo Sidnei dos Santos Campos



Profª. Adriana Passos Moreno

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos estudando.

A minha família por todo apoio e compreensão a minha ausência devido à dedicação a minha formação.

A meu namorado que esteve ao meu lado durante a construção do meu TCC e foi meu grande incentivador nesse meu percurso.

As minhas amigas Elen Caroline, Kamilla Fabris e Verônica por compartilharam dos inúmeros desafios na universidade, sempre me ajudando e alegrando.

A minha orientadora professora Natália Paiva por acreditar na minha formação, por toda paciência e colaboração nessa pesquisa.

Por último, quero agradecer também à Universidade do Estado do Amazonas e todo o seu corpo docente por toda a qualidade e excelência do ensino.

RESUMO

O presente estudo teve como proposta de conhecer os desafios e caminhos que a gestão escolar enfrentou nesse momento delicado na educação durante a pandemia. Enquanto objetivos compreender a gestão escolar, conhecer os desafios enfrentados pela gestão escolar durante a pandemia e discutir os desafios dos professores e destacar o papel do diretor com a coordenação pedagógica frente ao novo cenário. O interesse de me aprofundar nesse tema foi nas aulas práticas da disciplina de Estágio I e II do Curso de Pedagogia, na Universidade do Estado do Amazonas – UEA, pelas experiências no estágio curricular e no Programa de Iniciação à Docência – PIBID e experiência no Programa Gestão de Alfabetização – SEMED e pelo interesse na temática sobre Gestão Escolar. A metodologia tem como abordagem qualitativa, e de pesquisa bibliográfica e documental destaque para Araújo (2002), Dourado (2012), Libâneo (2007) e tendo como base documentos legais como a Constituição de 1998 e a LDB. Do estudo empreendido, é possível constatar que os desafios foram e estão sendo superado diante do contexto de pandemia para garantir o direito à educação. As conclusões mostram que a escola municipal de Manaus, assim como outras tiveram que se reinventar diante do cenário apresentado, alunos e professores buscaram alternativas para continuarem o processo de ensino e aprendizagem, pais tiveram mais do que nunca participar das ações didático-pedagógicas em confluência as necessidades de seus filhos, gestores tiveram que gerir distribuição de merenda, apoio psicológico aos professores, pais e alunos, administrar a relação escola-comunidade de forma não presencial, ou seja, muitos foram os desafios encontrados como também alternativas criativas.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Escola Municipal. Pandemia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	10
1. Gestão escolar e caminhos democráticos	10
CAPÍTULO 2 – ESCOLA MUNICIPAL DE MANAUS E GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA	18
2. Desafios enfrentados e caminhos percorridos pela gestão escolar durante a pandemia	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34

INTRODUÇÃO

A gestão escolar na rede pública enfrenta uma nova realidade que é a questão da pandemia causada pelo novo Coronavírus a COVID-19, nesse momento de pandemia, os sistemas educacionais de ensino básico estão enfrentando essa nova realidade, cada um com seus desafios em relação ao sistema educacional estão sendo bem mais desafiante.

“O mundo precisou parar, adotar novas dinâmicas e modos de produção e suspender o funcionamento de espaços essenciais para o desenvolvimento e para a formação dos sujeitos como espaços escolares formais, centros de cultura, lazer e ambiente esportivos.” (Santana, 2020, p, 23).

A importância de se estudar esse tema está em sua grande relevância em nossa atualidade pelo fato de como um novo olhar imposto pela pandemia COVID-19 têm impactado diretamente na escola municipal. A primeira escola que irei apresentar é a *Escola Municipal Desembargador Felismino Francisco Soares, com etapas da Educação Infantil e Ensino Fundamental I, localizada AV. AYRAO, 482 CENTRO. 69025-050 Manaus – AM*, e a outra é a *Escola Municipal Sagrado Coração de Jesus, com etapas da Educação Infantil e Ensino Fundamental I, localizada na Rua Ferreira Pena, 1285 CENTRO. 69025-010 Manaus – AM*, referente à gestão escolar.

Diante da necessidade de reduzir os prejuízos educacionais em meio a pandemia, surge neste cenário nas escolas métodos de se adaptar ao atual contexto em relação ao isolamento social, como o ensino EAD onde os professores trabalharam o AVA (Técnico do ambiente virtual de aprendizagem), e o outro recurso que também foi bastante trabalhado foi mediado por tecnológicos digitais, voltados para a educação como forma de satisfazer a necessidade emergente. A esta modalidade segundo os decretos nacionais e estaduais durante a pandemia do coronavírus, denominou-se educação não-presencial ou ensino remoto onde o Projeto Aula em Casa foi transmitido pela televisão, Youtube e até mesmo pelo seu próprio aplicativo, sendo assim um grande apoio para todos. Acontecendo, assim, uma resignificação a gestão. Desse modo, a escola precisou se reinventar, conseqüentemente, perspectivas educacionais em nível de gestão tiveram que ser reelaboradas. Momento que os gestores deram novos sentidos para que decidisse o que seria durante nesse processo da COVID-19.

Apresentado o problema: Durante o período de distanciamento, como a Gestão Escolar de ensino básico da rede municipal, enfrentou os desafios percorridos durante o período da pandemia? Este trabalho apresenta o objetivo central de investigar os caminhos e desafios enfrentados pela gestão escolar de duas escolas municipais de Manaus durante o período da pandemia, trazendo a compreensão da gestão escolar, os desafios enfrentados durante a pandemia, discutindo elementos dos desafios dos professores e do papel gestão administrativa e pedagógica neste cenário. Diante disso, o interesse de me aprofundar nesse tema surgiu a partir das aulas práticas da disciplina de Estágio I e II do Curso de Pedagogia, na Universidade do Estado do Amazonas – UEA, pelas experiências no estágio curricular no Programa de Iniciação à Docência – PIBID e experiência e observações no Programa Gestão de Alfabetização – SEMED e que me despertou o interesse na temática sobre Gestão Escolar.

A pesquisa realizada é de abordagem qualitativa, que segundo Gil (2008, p.22,) “[...] aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estáticas”. Com o contexto atual em que todos se encontram, causado pela Pandemia do Coronavírus, este estudo se deu através de pesquisa bibliográfica e documental. Onde Gil (2002, p.44), “A pesquisa bibliográfica, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”. Foi realizado o levantamento bibliográfico, que contou com a contribuição de diversos autores. Entre as leituras realizadas estão os documentos legais, como, a Constituição Federal de 1998 e a LDB (Lei 9394/96), como também, autores, DOURADO (2006) e ARAÚJO (2002) que apresentam as características da gestão democrática, LUCK (2009, 2010), que traz discussões sobre formação das pessoas para cidadania crítica de mecanismos de participação. LIBÂNEO (2007), com discussões sobre formação das pessoas para a cidadania crítica e participativa, e o papel da escola na criação de mecanismos de participação, GIL (2000, 2008) que traz conceitos de pesquisa documental e bibliográfica, entre outros autores.

Por sua vez, a pesquisa Documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa.” (GIL, 2008, p.45). Os documentos analisados nesta pesquisa serão as Diretrizes Técnicas Pedagógicas, enviadas às escolas pela SEMED.

A pesquisa está estruturada em dois capítulos: O primeiro capítulo com o levantamento dos autores, referenciais teóricos e documentos legais sobre a gestão escolar. E o segundo capítulo com a lente voltada ao desdobramento de duas escolas da rede municipal de Manaus e gestão escolar em tempos de pandemia.

CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

1. Gestão escolar e caminhos democráticos

Durante anos a Gestão Escolar é direcionada como uma administração que estimula toda a instituição, orientando pessoas e processos, podendo aparecer de várias formas e em vários lugares/instituições diferentes, é importante também que compreendamos e saibamos diferenciá-las.

O processo de redemocratização do país iniciou na década de 1980, a escola passou por muitas mudanças, principalmente, do ponto de vista administrativo, tendo em vista que a escola “define-se como unidade social que reúne pessoas que entre si interagem, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”. Libâneo (2007, p. 316)

Segundo Luck, 2008, o foco da gestão é direcionar-se em promover a organização, associação e a discussão das situações essenciais para um melhor desempenho das transformações econômicas e tecnológicas, bem como os princípios, funções e maneira de gerir nas práticas sociais e educacionais em instituições de ensino para garantir e promover o aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

Segundo Garay (2011), a gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay indica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Libâneo (2004) destaca duas concepções de organização e gestão da escola, o científico-racional e o crítico, de cunho sociopolítico. O primeiro enfoque, é a organização escolar onde sua realidade é objetiva, neutra, e técnica, que funciona racionalmente; sendo planejada, organizada e controlada, com o foco de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que seguem esse modelo têm como importância à estrutura organizacional: cargos e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, tendo centralização das decisões, menos participação das pessoas que trabalham na organização, planos de ação feitos de

início ao fim. Esse foi o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar.

O segundo enfoque evidencia uma visão de um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações ao seu redor que acontecem entre elas, exemplo o contexto sócio-político etc. Logo, a organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento a ser observado, mas se refere a uma construção social levada a efeito de todos, de professores, alunos, pais e integrantes da comunidade escolar. No entanto, não seria caracterizado pelo seu papel no mercado, mas pelo interesse público. Uma visão crítica da escola que resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática.

Para Sander (1995), ao situar a trajetória da administração escolar, destaca o caráter assumido por esta desde o enfoque essencialmente normativo (que prioriza as normas e a orientação jurídica), passando pelas abordagens tecnocráticas e comportamentalistas, até as abordagens contemporâneas que possibilitam, em alguns casos, a centralidade da dimensão humana, favorecendo os processos de participação dos diferentes atores no cotidiano escolar. Nesse sentido, destaca a importância do enfoque cultural, centrado na dimensão humana, como concepção que contribui da gestão democrática das escolas.

Libâneo (2001) destaca que existem estudos com base sobre a organização, gestão escolar e nas experiências levadas a efeito é possível apresentar, em três das concepções de organização e gestão:

A primeira concepção é a técnico-científica, que se baseia em uma educação voltada exclusivamente para o mercado de trabalho, com influências claras do modelo de produção Taylor-fordista, e da psicologia behaviorista. Segundo o autor Libâneo (op.cit. p. 327), com “poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros”. Neste caso, a administração é regulada por um conjunto de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades, descuidando-se das pessoas e dos objetivos institucionais, mas enfatizando o cumprimento de tarefas. (Libâneo, 2007).

Na segunda concepção, temos a autogestionária, que se baseia na responsabilidade pelo poder coletiva na escola, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta a partir de assembleias e reuniões, eliminando-se

todas as formas de autoridade e de poder individualizado. “No dizer de Libâneo (op.cit. p. 237), a gestão autogestionária tem uma organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.”

Quanto à terceira, refere-se à concepção democrática-participativa, que se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola, tendo a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Ampara uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assume a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de tal diferenciação de funções e saberes. E mais, neste tipo de gestão “todos dirigem e são dirigidos; todos avaliam e são avaliados. A ênfase se concentra tanto nas tarefas quanto nas relações”. (op.cit. p. 237).

De acordo com Dourado (2006), nas últimas décadas, vivenciamos uma grande aceleração dos avanços tecnológicos, da globalização do capital e das transformações nas relações de trabalho, que trouxeram mudanças para as políticas de gestão e de regulação da educação brasileira e essas mudanças interferem na organização da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem seu dia a dia.

A gestão escolar, na perspectiva de gestão democrática, sempre é pautada nas agendas internacionais e nacionais de políticas públicas educacionais. Na definição de Souza (2009, p. 125-126):

“A gestão democrática é compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/ sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos.” Souza (2009, p. 125-126).

Na Constituição Federal do Brasil (CF) de 1988, predomina na Constituição Cidadã, como direito social a educação, “visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o

trabalho” (BRASIL, 1988, Art. 205). No entanto, “a base da organização educacional do país ao firmar direitos e deveres, delimitar competências e atribuições, regular o financiamento e definir princípios como: pluralismo, liberdade e gestão democrática” (DOURADO, 2006, p. 39).

Nas práticas concretas também são demandadas na caminhada pela normatização da democracia na gestão da educação, consagrada no art. 206 da Constituição Federal, destacando-se, então, pelo ineditismo do termo, em texto constitucional. A regulamentação da gestão democrática como princípio do ensino público na CF não é condição suficiente para sua prática efetiva no espaço escolar já que a democracia resulta de processos e lutas coletivas e não apenas de leis estabelecidas. Sobre isso, Souza e Pires (2018,p.80) afirmam que “É razoável temer que, em um país com pouca solidez nas instituições e que ainda não experimentou a democracia de maneira ampla, tais indicações normativas não sirvam de garantia de implementação da gestão democrática da educação pública” (SOUZA; PIRES, 2018, p. 80).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), publicada em 1996, estabeleceu e regulamentou as diretrizes gerais para a educação nos sistemas de ensino, tornando-se um passo decisivo na política de democratização da gestão escolar, reconheceu o princípio federativo e remeteu aos sistemas de ensino a definição das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”, ressaltando a garantia da “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996, Art. 14).

A forma como esse princípio se concretiza foi regulamentada nos artigos 14 e 15 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a saber:

Art. 15. Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

A LDB também indica que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), assim como os docentes

que devem “Proposta pedagógica o cumprimento do calendário, Recuperação, Articulação com as famílias, Informação sobre rendimento.” (Art. 13, incisa VI).

Define também como incumbências dos estabelecimentos de ensino, incluso no Art. 12, a elaboração da proposta pedagógica e, no Art. 13, a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e da gestão financeira nas escolas. São conhecimentos legais essenciais aos diretores, líderes do processo democrático na escola.

A gestão escolar democrática é aquela na qual se prioriza a participação do coletivo em todas as ações e tomadas de decisões no âmbito da escola, no processo de compartilhamento de poder e de responsabilidades.

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para que se efetive essa gestão democrática, faz-se necessário vivenciar, no dia a dia, incorporar ao cotidiano da escola e tornar essencial para a vida organizacional da escola, assim como é fundamental a presença do professor e do aluno (CURY; HORTA; BRITO, 1997, p. 27).

Quando a comunidade participa dos processos decisórios, está exercendo o direito e dever de cidadão na construção da democracia; e quando os objetivos são almejados coletivamente, os resultados alcançados são mais efetivos.

Assim, à equipe gestora cabe incentivar a participação da comunidade escolar, respeitando as pessoas e suas opiniões, desenvolvendo a confiança entre os segmentos, assegurando o cumprimento das legislações educacionais vigentes e as normas repassadas pelo sistema estadual de ensino.

O marco legal é imprescindível, contudo, as ações permanentes de fortalecimento das instâncias que norteiam e asseguram a política de gestão democrática nas escolas através da participação coletiva são elementos fundamentais para superar os entraves oriundos da lógica e dos princípios da NGP (Nova Gestão Pública) presentes nas reformas e diligências educativas das esferas públicas.

Frente aos referencias legais sobre os quais a escola deve fundamentar sua prática pedagógica, é possível afirmar que o diretor tem o dever e o direito de garantir a participação de todos os envolvidos no processo educativo para que

assumam coletivamente a função de corresponsáveis na construção de um projeto político pedagógico que vise ao ensino de qualidade para todos.

No entanto, vale destacar que não basta apenas conhecer as legislações que amparam uma Gestão Democrática para que ela se efetive; a participação maior ou menor da comunidade escolar é que legitima a oportunidade de conhecer as demandas da escola e o papel de cada setor na definição dos seus rumos.

A escola, vista como uma organização social, cultural e humana, requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido em um processo de participação coletiva. Portanto, a efetivação da Gestão Democrática passa pelas condições materiais e imateriais que as instituições promovem para assegurar sua realização, e não somente pela previsão deste princípio na legislação.

Neste contexto, cabe a todos que fazem parte do processo educativo buscar meios que possibilitem a Gestão Democrática e, principalmente ao diretor, a responsabilidade pela realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, que envolva todos os segmentos que compõe a escola.

Na atuação do diretor para construção de uma Gestão Democrática, antes é necessário compreender o que é gestão escolar. Segundo a pesquisadora Heloisa Lück (2007), a gestão escolar é o termo que passou a substituir o termo administração escolar, significando uma alteração conceitual, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Como elementos constitutivos na gestão, são destacados: participação, autonomia, transparência e pluralidade (ARAÚJO, 2000). A democratização da educação vai além das ações voltadas para a ampliação do atendimento escolar. Configura-se como uma postura que, assumida pelos dirigentes educacionais e pelos diversos sujeitos que participam do processo educativo, inaugurando assim o sentido democrático da prática social da educação.

A participação é o dever de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A instituição, concebida como uma escola de responsabilidade de todos - professores, pais, comunidade e equipe gestora que participam efetivamente nos processos de tomada de decisão, que tem maiores possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência de estudantes, portanto, o apoio principal na condição básica para a gestão democrática: tendo assim um apoio da outra. Uma das questões a serem enfrentadas na gestão democrática são o respeito e a abertura de espaço para o “pensar e ter diferentes ideias”.

No que se refere ao pluralismo, este se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático” (ARAÚJO, 2000 p. 134). A maior resistência encontrada nessa postura pluralista está, em grande parte, na consequente distribuição de poder de motivar. Nesse sentido, ratificando a ideia da necessidade de desconcentração do poder. Nesse sentido, é imprescindível que haja o respeito às diferenças de pensar e de opiniões para, de forma coletiva, alcançar os objetivos da escola em relação à formação e aprendizagem dos estudantes.

Vale considerar que “a autonomia está ligada à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos têm de se lecionar por regras próprias” (BARROSO, 1998). Escola autônoma é, portanto, aquela que constrói o seu PPP de forma coletiva de participação de todos, como estratégia fundamental para sua emancipação e para a transformação social. Assim, a autonomia precisa ser conquistada a partir da democratização interna e externa da escola, politizando o espaço escolar e propiciando o desenvolvimento de duas facetas importantes da autonomia escolar: a autonomia da escola e a autonomia dos sujeitos sociais (ARAÚJO, 2000).

O autor Veiga (1998), fala sobre a autonomia, onde apresenta quatro dimensões, articuladas e relacionadas entre si, consideradas fundamentais para a escola em sua organização do trabalho educativo. Que são:

A Dimensão Administrativa, onde se relaciona com as questões administrativas, como administração de pessoal e material, controle dos indicadores de desempenho, avaliação do trabalho.

A Dimensão Financeira, que acaba tendo elaboração de planos e execução dos recursos Financeiros de forma adequada, observando os fins educativos.

A Dimensão Pedagógica trata da visão das questões pedagógicas juntas a social da escola, organização curricular, avaliação, que parte de um amplo processo coletivo.

A Dimensão Jurídica refere-se às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias. A dimensão jurídica possibilita que as ações sejam discutidas e elaboradas coletivamente.

Como outro elemento fundamental da gestão democrática, é a transparência que está intrinsecamente ligada à ideia de escola como espaço público. Que

predomina a econômica em todos os setores sociais, em especial na educação, garantir a visibilidade da escola frente à sociedade, torna-se uma questão ética. Os elementos constitutivos da gestão democrática, a transparência afirma a dimensão política da escola. Pressupõe que a construção é de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola (ARAÚJO, 2000, p.155)

Os elementos fundamentais que foram apresentados são básicos da Gestão Democrática e devem ser focados na prática social da educação sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas. Como mecanismos de ação, são elementos constitutivos das instâncias colegiadas - Conselho Escolares, APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários), Grêmios estudantis e Conselho de Classe -, ou seja, dos órgãos representativos da comunidade que auxiliam na gestão escolar e se constituem como espaços de participação e de criação da identidade da escola.

Segundo Luck (2007), um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar esse objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, tem em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

“[...] transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta.”. (CURY, 2007, p. 494).

O diretor deve ser o condutor de sua equipe no planejamento e na efetivação do Projeto Político-Pedagógico e, como articulador, deve se envolver não só com as ações administrativas, mas também com pedagógicas escolares. Cabe à equipe gestora proporcionar espaços de participação e, dentre outras competências, promover um clima de confiança e reciprocidade, em que todos possam compartilhar ideias, opiniões, chegando a um consenso e responsabilizando-se pelos resultados; proporcionar um ambiente colaborativo; e incentivar e articular para que todos os segmentos envolvidos no processo educacional participem da tomada de decisões, acompanhamento e avaliação das ações da escola.

CAPÍTULO 2 – ESCOLA MUNICIPAL DE MANAUS E GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA

2. Desafios enfrentados e caminhos percorridos pela gestão escolar durante a pandemia

O ano de 2020 começa ameaçado pelo surto da COVID-19, uma doença causada pelo vírus novo Coronavírus. E tudo começa no dia 30 de janeiro de 2020, quando a Organização Mundial de Saúde (OMS) declara emergência de saúde pública de importância internacional e no início do mês de março de 2020 essa situação avança a uma pandemia, decorrente do surgimento de surtos da COVID-19 em vários países e regiões do mundo. Com a mudança no cenário referente ao coronavírus, precisou das autoridades governamentais em todo o mundo a adoção de várias medidas, publicadas em instrumentos legais e normativos, no intuito de conter o avanço da doença. Possibilitando assim, a criação mundial de novas Políticas públicas emergenciais com objetivo de reduzir o impacto dessa pandemia.

Com as normas de distanciamento social sugeridas pela OMS, e seguidas na maioria dos países, ocasionaram o fechamento das escolas e suspensão das aulas presenciais da rede pública e privada em nível básico (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio) e superior (Almeida e Alves, 2020). Conforme os resultados divulgados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), órgão que monitora os impactos da pandemia na educação, o fechamento das instituições de ensino afetou diretamente mais de 72% da população estudantil no mundo (UNESCO, 2020b).

Com as escolas (fechadas) retornando as aulas de forma híbridas de duas aulas na semana, e com o ensino EAD com o uso de tecnologia e programas voltados para o melhor aprendizado do aluno, como medida preventiva para impedir a propagação do coronavírus, surgiu o propósito de orientar e conscientizar toda a comunidade escolar para as ações do controle da pandemia e discussão sobre as possibilidade e características da oferta das aulas por mediação tecnológica.

Na Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio), a regra geral das escolas, quando utilizavam, tendia para o Ensino a Distância, o EAD sendo uma forma de educação complementar. Conforme previsto no parágrafo 4º do art. 32 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 Lei de Diretrizes e Bases da

Educação – LDB define que “O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizada como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais”.

Com isso a pandemia do Coronavírus (Covid-19), trouxe novos desafios tanto para os alunos e familiares, quanto para os docentes levarem a aprendizagem sem sair de casa, assim a gestão escolar, precisou se adaptar a uma realidade de isolamento. Com essa nova realidade teve-se um impacto na rotina de professores, alunos, familiares e demais profissionais das escolas. Saindo da escola para sua própria casa tendo que se adaptar à nova realidade de ensino (ensino remoto).

No primeiro momento, a pandemia desacelerou a todos, parou o mundo, criando uma nova realidade. Os setores da sociedade sofreram bastante com os impactos brutais, como as restrições de circulação e de atividades, mudanças principalmente nos hábitos de higiene, que é uma das principais prevenções para não propagar o vírus.

O autor Boaventura de Sousa Santos (2020) argumenta sobre como o aumento da pandemia do coronavírus acabou afetando a situação mundial econômica e política dos últimos anos. Para o referido autor, nesse período de quarentena é onde se mostra a necessidade de adaptação das sociedades com as novas possibilidades de mudanças, necessária ao bem comum. Logo, a gestão escolar diante da atual situação que a sociedade se encontra precisa buscar novos meios de oferecer uma educação que atenda a todos. Pois, de acordo com Santos (2020, p.29). “[...] esta situação torna-se propícia a que se pense em alternativas ao modo de viver, de produzir, de consumir e de conviver nestes primeiros anos do século XXI”.

Desta forma, com a suspensão das atividades letivas presenciais por todo o mundo, impôs-se aos gestores educacionais, professores e estudantes, o desafio de uma adaptação e transformação, até então, inimagináveis (OECD, 2020a), se adequando ao novo modelo educacional, sustentado pelas tecnologias digitais e pautado nas metodologias da educação online. Os professores se viram pressionados a se adequar para o ensino online, transferindo e transpondo metodologias e práticas pedagógicas típicas dos espaços de aprendizagem presenciais, naquilo que tem sido designado por ensino remoto de emergência (MOREIRA; HENRIQUES; BARROS, 2020).

Em Manaus não foi diferente do restante do cenário mundial, as aulas foram paralisadas e depois reorganizadas em outro formato, sendo desafiador para gestão educacional e gestão escolar.

As aulas remotas marcaram o ano letivo de 2020 por conta do fechamento das instituições de ensino. Para compreender como essa modalidade de ensino foi sendo aplicada, serão apresentados alguns dos Decretos Municipais de Manaus e as Portarias a ela relacionados.

O Decreto municipal de Manaus nº 4.780, de 16 de março de 2020, que declarou situação anormal, caracterizada como emergencial no Município de Manaus, ficou decidido, também, que na Rede Pública de Manaus o período de suspensão das aulas seria compreendido como recesso escolar. E no Decreto nº 4.787, de 23 de março de 2020, que declara estado de calamidade pública no Município de Manaus para enfrentamento da pandemia do COVID-19. CONSIDERANDO a continuidade do ano letivo de forma remota, com atendimento às aulas por meio do Projeto Aula em Casa, instituído pela Portaria nº 0380/2020 - SEMED/GS e regulamentada pela Instrução Normativa nº 001/2020 - SEMED/GS.

Com o fechamento das escolas em meados de março devido à pandemia de COVID-19, secretarias estaduais e municipais de Educação foram obrigadas a planejar, elaborar e implementar em ações metodologias de ensino modificadas e resinificadas para que as escolas continuassem com suas atividades.

Na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, a regra geral das escolas, se utilizava o Ensino a Distância – EAD, como sendo uma forma de educação complementar. Conforme visto, no parágrafo 4º do art. 32 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Em relação ao Parecer CNE/CP nº 9/2020, aprovado em 8 de junho de 2020 – foi feito um reexame do Parecer CNE/CP nº 5/2020, que tratou da reorganização no Calendário Escolar dando possibilidade de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19

Já no Parecer CNE/CP nº 11/2020, aprovado no dia 7 de julho de 2020 – Tendo como as orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da Pandemia.

O Parecer CNE 05/2020, do Conselho Nacional de Educação, enfoca a reorganização do calendário escolar em razão da pandemia e contempla a

realização de atividades não presenciais como possibilidade de apoiar o cumprimento da carga horária mínima anual das diferentes séries escolares. Estabelecendo assim, as atividades pedagógicas não presenciais podem acontecer por meios digitais (videoaulas, conteúdos organizados em plataformas virtuais de ensino e aprendizagem, redes sociais, e-mail, blogs etc.); via programas de TV ou rádio; pela distribuição de material didático físico aos alunos para o momento de isolamento; e pela orientação de leituras, projetos, pesquisas, exercícios e outras atividades.

Com o novo cenário foi apresentado uma nota técnica de reflexões sobre as ações realizadas pelas Secretarias de Educação do país que, na sua maioria, realizam atividades educacionais remotas viabilizando o acesso ao ensino em tempos de pandemia. Lembrando que são muitos os desafios e limitações do ensino remoto, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias educacionais propositivas para uma tomada de decisão que favoreça um ensino de qualidade, de modo a minimizar as lacunas educativas no atual cenário.

A gestão escolar, na forma gerencial, nos argumentos de Azevedo (2008, p.59), “procura estabelecer um replanejamento institucional, inspirado tanto no neoliberalismo como nas práticas peculiares à gestão empresarial, segundo os pressupostos da qualidade total”, ou seja: “privilegiamento da administração por projetos com objetivos previamente estabelecidos, baseados localmente e com traços competitivos”.

[...] o gerencialismo, que é uma das marcas das reformas educativas em escala planetária, implica uma nova postura dos gestores que se tornam responsáveis pelo delineamento, pela normatização e pela instrumentalização da conduta da comunidade escolar na busca dos objetivos traçados (AZEVEDO, 2008, p.59).

A organização institucional do setor educacional deve criar metodologias e espaços à concretização de ações para a democratização da gestão escolar e à educação com qualidade social.

A Secretaria da Educação de Manaus (SEMED), juntamente com a SEDUC fizeram parceria com a implantação em relação as ações como o Programa Aula em Casa, onde a Semed elabora conteúdo para o fundamental I e educação infantil, e a Seduc para o fundamental II e ensino médio sendo que foi uma adaptação de um programa já existente no estado para fazer alcançar a educação nos lugares de

mais difícil acesso para estudantes do 6º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio e onde foi ampliado para os demais alunos das redes públicas durante a pandemia do Coronavírus.

Com esse recurso já existente a multiplataforma que disponibiliza aulas não presenciais para os estudantes do Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio, bem como, atividades orientadas diversificadas para a Educação Infantil. Assim, as atividades são transmitidas diariamente pela TV Encontro das Águas, com tempo variável entre 10 minutos às 3h40min, e os professores podem ser consultados via aplicativo para o esclarecimento de dúvidas durante as aulas.

Os conteúdos audiovisuais são ainda disponibilizados em horário determinado na TV aberta, ou por sites e aplicativos, onde também podem interagir e tirar dúvidas. O objetivo é envolver alunos, professores, familiares e comunidade em uma grande rede, para dar continuidade ao fluxo de aprendizagem com qualidade, sem sair de casa e sem se expor ao vírus.

No dia 18 de março de 2020, o regime especial de aulas não presenciais foi estabelecido na Resolução Nº 30/2020 pelo Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE/AM). Esta resolução definiu que as ações pedagógicas e administrativas deveriam ser planejadas em colaboração com o corpo docente (CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS, 2020). Depois de dois dias a decisão do CEE/AM, a Secretaria de Estado da Educação e Desporto do Amazonas instituiu o regime especial de aulas não presenciais ao publicar a Portaria GS Nº 311/2020 (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E DESPORTO DO AMAZONAS, 2020a).

O precursor na criação, em 2007, de um Centro de Mídias para ensino remoto no Brasil. A experiência foi planejada para levar a educação aos lugares mais afastado do maior estado brasileiro, beneficiando crianças indígenas, de comunidades ribeirinhas e da zona rural. Sendo uma proposta que inspirou a criação de organismos similares em outras regiões, como o Centro de Mídias SP (CMSP).

No dia 27 de março de 2020 a Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica (SEDUC, 2020c) publicou uma Nota anunciando a definição de diretrizes pedagógicas para o regime especial de aulas não presenciais por reconhecer que muitos/as estudantes não possuíam acesso a computadores e internet e seriam necessárias outras medidas para além das aulas televisivas. O documento reafirma que as ações educacionais realizadas a distância serão contabilizadas como carga

horária e dias letivos efetivados e que “não serão acolhidas iniciativas que forem tomadas de forma individual e que se distanciem do que está legalmente proposta para o Regime Especial de Aulas Não Presenciais” (SEDUC, 2020c, p, 3).

As mudanças necessárias diante do momento que o país se encontra precisam ser pensadas em uma concepção mais humanizadas e democráticas, como ressalta Libâneo et al (2009) quando fala sobre um novo modelo, e novo olhar de gestão:

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

A realidade imposta na organização da escola, o que foi feito pela pandemia, necessita de novos olhares para a vivência da gestão escolar, especialmente, na forma de condução das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais. Essa situação repercute na complexidade de desenvolver propostas interligadas ao projeto coletivo de escola/educação, mesmo em tempos excepcionais, evidenciando um cenário de inovação, de orientação e de liderança dos gestores escolares.

De forma a orientar os gestores durante a pandemia a Secretária Municipal de Educação – SEMED criou a Diretrizes Pedagógicas que apresenta de parâmetro para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, durante o período de retorno às aulas nas modalidades semipresencial e remota (Ensino híbrido). Tendo como orientações para os Anos Iniciais, Anos Finais, Educação de Jovens e Adultos e outras modalidades de ensino. Como também, apresenta orientação específica para a Educação Especial e Educação Escolar Indígena.

Como forma de compreender a discussão apontada neste estudo, foram levados em consideração alguns materiais como: pesquisa bibliográfica, documental em documentos oficiais e lives.

No dia 03 de julho de 2020 a secretária de Educação de Manaus (AM), participou da Live da Fundação Tide Setubal sobre a pandemia e os desafios para a educação online nas periferias.

O apresentador da Live Well Amorim perguntou sobre: *como foi essa chegada da pandemia e a alteração na atuação no isolamento social?*

Antes de colocar a fala da Secretaria de Educação da SEMED, a Secretária apresenta uma série de ações e desafios que foram realizados no início e na metade do ano de 2020 durante a pandemia. Onde ela cita sobre ensino remoto, parceria com a Seduc e família.

Diante dessa perspectiva, a sociedade teve que buscar soluções para que a educação seja viável de outro jeito. Para isso, novos métodos de ensino que permitam manter as orientações da OMS sobre o isolamento social. Uma das soluções encontradas foram a utilização de tecnologias digitais de comunicação e informação. (MÉDICI; TATTO; LEO, 2020).

Porém a opção de educação remota na rede pública como um todo, pode ser percebida como um grande equívoco, pois, inviabiliza o acesso ao conhecimento da classe social menos favorecida, por não ter acesso plataforma digitais ou não possuírem condições de moradia adequada para acompanhar de maneira satisfatória os momentos de aulas virtuais, pois, moram em residências pequenas com poucos espaços apropriados para poder estudar (ALVES, 2020). E, que durante o isolamento social, os familiares estão confinados dentro de casa causando, por muitas vezes, estresse e até violência física e/ou psicológica.

O gestor precisou lidar com novas responsabilidades, como a transposição das aulas presenciais para o ensino a distância. Além disso, professores e professoras deram novos sentidos a suas práticas pedagógicas, por meio de plataformas online, para que as aulas e o ensino não fossem totalmente interrompidos. Desse modo, a escola precisou se reinventar, conseqüentemente, perspectivas educacionais em nível de gestão tiveram que ser reelaboradas e planejadas.

“No desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil” (PERES, 2020, p. 23).

Trazendo uma fala de quem está na ação da gestão na escola, a Diretora da Escola Municipal Felismino Soares sobre as práticas pedagógicas na Pandemia relata: *“Somos uma escola mista que atendemos a Educação Infantil do 1º ao 2º*

período e Ensino Fundamental I (1ª ao 5ªano). Já tinha chegado à tecnologia na nossa escola, uma vez que os professores já trabalhavam com os seus respectivos alunos através dos tablets do Programa Educacional PROFUTURO específico para as turmas do 1º ao 5º ano e também a turma da Educação Infantil poderiam/podem utilizar também. Esses tablets que os professores trabalhavam faziam com que os alunos pudessem adquirir mais habilidades e competências dentro dos conteúdos dos componentes curriculares trabalhados pelos professores da proposta da Secretaria da Educação. E os professores que eu observo bastante e que eles sempre estão buscando, aplicativos que favoreçam o melhor o processo de ensino e aprendizagem dos nossos alunos para a realidade de cada criança, sempre pensando em suas expressividades.”.

Nesse caso percebe-se que a presença da tecnologia já existente na escola facilitou o trabalho dos professores durante esse momento na pandemia.

A escola foi contemplada com o projeto da Fundação Telefônica Educação Digital do MEC, chamado PROFUTURO. Esse projeto é voltado prioritariamente para o atendimento de populações de periferias urbanas ou rurais, o projeto faz parte de uma iniciativa global que visa contribuir para a igualdade de oportunidades para as crianças e adolescentes por meio da inovação educativa.

Fala da Diretora da Escola Felismino Soares sobre o Projeto Aula em Casa: *“Inicialmente, temos um sistema de acompanhamento que monitora a participação e interação efetiva dos nossos alunos, nós montamos uma ferramenta que é uma planilha onde os professores diariamente eles encaminham as pedagogas da escola o constitutivos de alunos que estão participando efetivamente do Projeto Aula em Casa, e também nós temos evidências dos pais dos nossos alunos encaminhando as atividades do Projeto Aula em Casa, as crianças assistindo as aulas, realizando as atividades além das atividades do Projeto Aula em Casa, também são atividades que são encaminhadas pelos professores. Então, a secretaria da escola baixa todas as fotos onde nós arquivamos em pastas, temos uns portfólios também que fizemos que imprimimos as atividades registros das evidências. Então dentro dessa perspectiva nós percebemos uma ótima participação das nossas crianças e dos pais no acompanhamento do Projeto Aula em Casa. Somo temos que agradecer na verdade essa parceria efetiva dos pais e responsáveis dos alunos da Escola Felismino Soares.”*

Diante da fala da diretora citado acima constata-se que a escola não encontrou dificuldade quanto à participação dos alunos no Projeto Aula em Casa e como forma de acompanhar a participação dos mesmos foi criado a planilha de monitoramento.

O Projeto “Aula em Casa” foi elaborado por meio de uma parceria entre a Prefeitura de Manaus e a Seduc, firmado por um Termo de Cooperação Técnica entre a Semed e a Seduc. O projeto possibilita que os alunos da rede pública municipal e estadual de ensino tenham aulas em casa, em horário determinado na TV aberta, ou por sites e aplicativos, onde também podem interagir e tirar dúvidas.

A Diretora volta a falar, mas agora destacando sobre as práticas inovadoras durante as aulas não presenciais: *“Bem, há professores que fizeram vídeo aulas promovendo melhores aprendizados de seus alunos, àqueles que entregaram as apostilas também dentro da proposta do Projeto Aula em Casa e da proposta da Secretaria de Educação, e também daqueles bem dinâmicos colocaram/colocam o grupo lá pra cima fazendo o chamamento das nossas crianças para o projeto, as professoras de Educação Física da escola organizam vídeo aula e encaminham para as professoras, os alunos realizam as atividades os pais filmam nos encaminham. Eu já organizei vídeos de contação de histórias especificamente para as turmas da Educação Infantil. Então, nós estamos fazendo tudo que é possível para fazer o chamamento para que esses alunos permaneçam estudando mesmo que em casa, estamos motivando para que eles estejam conosco.”*

Verifica-se no comentário acima que a escola Felismino Sores não mediu esforços para oferecer um ensino personalizado atende-se a atual realidade.

Carbonell (2001, p.19) afirmar que “as diferenças entre inovação e reforma tem a ver com a magnitude da mudança que se quer empreender”. Com as aulas remotas nesse novo cenário a equipe pedagógica teve que se inovar nas práticas para chamar a atenção dos alunos e para melhorar a aprendizagem deles. A ação dos professores em se adaptar à nova realidade é indescritível no que se trata da criação de recursos midiáticos: Criação de vídeo aulas para que os alunos possam acessar de forma simultânea além das aulas através de videoconferência para a execução de atividades juntas como em sala de aula.

Outro elemento importante, ressaltado na fala da diretora da escola Felismino Soares falou foi da participação dos pais na mídia social/plataformas sociais: *“Primeiramente a família é a base de toda a criança, nós pensamos que*

Escola e Família devem andar juntas em prol ao desenvolvimento cognitivo, afetivo e pessoal de toda criança. Nas reuniões da escola eu sempre falo que seguimos a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional na Lei 9.394/96 lá na lei fala sobre o pleno desenvolvimento do cuidar não apenas a tarefa de ensinar, mas do cuidar de todas as esferas da criança. Então, já havíamos trazido para escola essa parceria da família, uma parceria afetiva. Então, hoje a gente percebe essa parceria pelos resultados que a Escola Felismino Soares vem trazendo, hoje temos na base de menos de 18% de alunos que não estão participando por algum motivo bem específico que é a realidade de todas as escolas.”

“A participação da família é muito importante no desempenho escolar do aluno, e todo educador deseja que os pais acompanhem as lições de casa, e sejam cooperativos e atentos no desempenho escolar dos filhos na medida certa.” (BENCINI, 2003, p. 38).

Logo, a parceria já estabelecida com a comunidade antes da pandemia contribuiu para o sucesso da escola nesse momento.

Nesse momento de pandemia, a escola mais que tudo precisou da participação da família, para que assim ambos estejam andando juntos no desempenho da criança e possam se ajudar quando necessário.

Fala da Diretora da Escola Felismino Soares sobre os alunos que não tem acesso a televisão e internet: *“A escola Felismino Soares ela trabalha de uma forma para manter todos os alunos em condição de igualdade. Nós trabalhamos, com a forma da Constituição é lá no artigo 5 da Constituição diz: que todos os alunos são iguais perante a lei. Então, até aquelas crianças que tem um tipo de especialidade elas estão inseridas no grupo do professor. Nós entramos em contato com os responsáveis desses alunos que participem efetivamente dessas aulas e também os professores são orientados porque a Secretaria disponibilizou uma plataforma que utilizem dessa forma a plataforma também que utilizem com esses alunos também. Fizemos um mapeamento solicitando dos professores esses alunos que por algum motivo bem específico de não estar no grupo de WhatAspp do professor, alguns professores já entregou a apostila pra alguns desses alunos e também nós estamos organizado mais apostilas pra que a gente chegue nesses alunos que não tem por algum motivo esses acessos de televisão e internet onde posamos da continuidade*

mesmo de forma não presencial dessa apostilas, dando continuidade ao trabalho e entregando as apostilas.”.

“Não se trata aqui de utilizar as tecnologias a qualquer custo, mas sim de acompanhar consciente e deliberadamente uma mudança de civilização que questiona profundamente as formas institucionais, as mentalidades e a cultura dos sistemas educacionais tradicionais e, sobretudo, os papéis de professor e de aluno.”. (LÉVY, 2005, p. 172).

Para atender os alunos que não tinham acesso à internet a equipe pedagógica encontrou novas alternativas, como, envio de apostilas impressas e uma atenção especial para os alunos de inclusão.

Sendo assim, muitos professores se destacaram no desenvolvimento de suas atividades assim como se tornaram parceiros e inspiração para outros educadores na atuação e criatividade na criação de recursos audiovisuais pedagógicos no ensino remoto.

A diretora destacou seu papel no processo de cuidado com a equipe: *“Eu busco diariamente com todos da equipe Felismino Soares, exercer a gratidão de valorizá-los e ter empatia onde devemos nos colocar no lugar do outro. Eu considero importantíssimo demonstrar, estar presente, escutar e tentar ajudar mesmo de que forma não presencial, mas eu percebo a reciprocidade de todos da nossa equipe, e além de eu tentar motivá-los também eu recebo mensagens no meu WhatsApp de forma individual e pessoal de professores também é me encorajando, me motivando. Então a gente percebe isso quando tem essa reciprocidade a partir das respostas que a equipe nos dá. Então, eu tento diariamente motivá-los e preservar também o cuidado com a equipe eu sempre falo isso onde estamos no momento de pandemia, e devemos nos cuidar também nesse momento pensar primeiramente em pedir a Deus proteção e encorajar. Não é fácil um trabalho que exige muito. Mas eu penso que a nossa equipe está trazendo as respostas.”.*

Observa-se que além da preocupação com a organização da escola a gestora busca oferecer um apoio psicológico para sua equipe (pedagogos e corpo docentes) motivando - as com palavras.

Para Luck (2010), cita que a conquista de uma gestão democrática e participativa perpassa pela liderança do gestor no processo de trabalho com sua equipe, sendo como tomadas de decisões. São ações que contribuem para que todos da equipe da escola se sintam participantes do processo educacional, uma

vez que o projeto pedagógico da escola também é o projeto de todos os integrantes dela.

Outro colaborador para compreensão dos desafios da gestão escolar em tempos de pandemia, é a fala do diretor da Escola Sagrado Coração de Jesus que em live realizada durante o estágio III do curso de Pedagogia, destacou que *“De início para alguns professores, principalmente de alguns que são antigos perto de se aposentar muitos deles não tinha afinidade com a tecnologia. Quando o prefeito decreta que a partir do dia 17 de março não queria mais ninguém na escola. Ficamos apreensivos, não podíamos fazer nada apenas acalmar os ânimos dos servidores da escola, dos pais dos alunos, perguntando se iam voltar na outra semana, daqui a 15 dias ou só quando passar a quarentena? Ninguém tinha ainda a resposta para dá naquele momento pra ninguém. Houve o decreto que a partir daquele momento a gente não ia mais para escola, a secretaria teve que pensar e repensar a sua prática pedagógica no seu trabalho a partir do decreto. Assim, nós como escola não fizemos nada aguardamos uma posição da Secretaria de como seria esse trabalho com os nossos alunos.”*

O relato do diretor no início da pandemia, revela o desespero de uma escola, que até então não sabiam o que ia acontecer com a educação durante o decreto de isolamento. O gestor destaca sua preocupação com os docentes de idade avançada, por não possuírem domínio das tecnologias, revelando as dificuldades que enfrentaria.

Em um novo cenário de medo e fragilidade foram tomadas várias medidas para conter o avanço da pandemia, era preciso reunir forças de toda a sociedade para enfrentar o surto. As autoridades de saúde de todos os países afetados, recomendaram o isolamento social como estratégia para conter o avanço para mais pessoas, causando a propagação do vírus.

Com relação a paralisação das aulas: *“Tivemos o decreto 4.780 dia 16 de Março de 2020 que é o regime de teletrabalho, que era pra garantir a continuidade do posicionamento da instituição e garantir o serviço educacional, que foi pensado o Projeto Aula em Casa esses que tem acontecido até hoje, apesar que agora a gente tá aos poucos voltando com alguns alunos de forma presencial que não são todos. Temos o Projeto Aula em Casa com TV aberta e plataforma online somando todas essas forças.”*

A Prefeitura de Manaus juntamente com o Governo, através das secretarias municipais e estaduais lançaram o “Projeto Aula em Casa”, utilizando as plataformas virtuais e canais de televisão, como medida para minimizar os impactos na educação escolar do estado.

Fala do Diretor da Escola Sagrado Coração de Jesus sobre a criação dos grupos no Whatsapp (Professores e responsável). *“Tivemos muitas dificuldades no início como já foi dito alguns professores tiveram dificuldade em se adaptar com as redes sociais. Então o primeiro passo era a gente ter uma comunicação com os pais dos nossos alunos para está informando das situações que estavam acontecendo naquele momento e início de pandemia. No início do ano estivemos uma reunião com os pais em relação a escola, turma e regimes da escola. Fizemos uma pauta, tem uma relação da presença dos pais onde eles colocam o telefone de contato. Daí começamos, dentro da secretaria da escola separar o telefone de contato dos pais dos nossos alunos e buscar dentro do SIGEAM os telefones de contato, organizamos por turma para repassar para os professores para que eles formassem os grupos ou eles iam escolher alguém da turma que fosse administrador da turma/grupo. Então foi a partir daí que começamos a nos comunicar. Os professores mais antigos que trabalham em escola tinham pouco ou nenhum contato com tecnologia no seu cotidiano em que se precisou começar a replanejar aulas mediadas por telas de celular, tablet, notebook e televisores junto a seus coordenadores pedagógicos, ao mesmo tempo uma nova descoberta sobre o funcionamento de ferramentas tecnológicas. Com aulas remotas, surgiram novos desafios que não eram comuns nos encontros presenciais na escola, como problemas de conexão e engajamento dos alunos à distância.”*

Ao que tange a prática pedagógica, o diretor apontou que ainda não tinham nenhuma orientação do Projeto Aula em Casa, *então eu reunir online com as duas pedagogas, com a coordenadora do telecentro e com a coordenadora da biblioteca eu disse: “Gente, temos que pensar em algo, porque a gente não sabe quando vai retornar e não devemos deixar os alunos sem nenhuma atividade, temos que pensar em algo.”. Foi quando a gente pensou como os professores de Educação Física, que é uma aula que todos os alunos gostam e a gente pediu para que os professores fizessem pequenos vídeos com algumas atividades de educação física, para movimentar o corpo, pois alguns estavam parados em casa com tecnologia, televisão e essas coisas. Então, começaram fazer pequenos vídeos trabalhando*

algumas atividades com os nossos alunos. Pensamos em um trabalho com a coordenadora da biblioteca, que ela organizasse alguns livros literários infantis pra que indicasse aos alunos e também oferecesse em forma de PDF, isso a gente compartilhava com os professores e eles compartilhavam com os pais de seus alunos. E a nossa coordenadora do telecentro, ela buscava algumas alternativas de alguns links, de atividades para que os alunos pudessem fazer de língua portuguesa e matemática. E assim fomos trabalhando esses primeiros momentos do início da pandemia.”.

Através das falas do gestor, pode se observar que a escola não recebeu nenhum amparo para a continuidade do ensino, somente a imposição do projeto aula em casa, sem nenhuma orientação prévia.

Ninguém previa que surgiria uma pandemia e tampouco que o espaço pedagógico seria redefinido com tanta rapidez. A internet e todas as tecnologias digitais já não são mais consideradas um depósito inesgotável de informações. Uma plataforma de intercâmbio para o encontro cotidiano da aula, para a colaboração em projetos conjuntos, para a criação de novas comunidades virtuais, para a interação entre iguais próximos ou distantes (PÉREZ GOMÉZ, 2015).

O diretor falou que os alunos não tem acesso à televisão e internet: *“Temos uma parte da escola que os pais não tem recursos financeiro para se manter, alguns pais não tem realmente celular, internet boa para participar da aula. A gente sabe que é um canal aberto do Projeto Aula em casa, mas algumas televisões são ainda daquelas antigas onde não tem como assistir as aulas, onde a gente chama hoje de alunos não engajados no Projeto Aula em casa. Então, começamos a buscar a tentar resgatar esses nossos alunos, cada professor fazendo sua parte, a pedagoga também entrando em contato para participar do projeto, porque para participar o aluno tem que assistir, tem que tirar foto de que está fazendo atividade/assistindo e no final tem que preencher o link. Estivemos a parceria do CEMASP (Centro Municipal de Atendimento Sociopsicopedagógico) com assistência social e psicólogo e entre outros profissionais tentando resgatar esses nossos alunos, onde temos esses alunos não engajado no projeto. Com esse novo decreto do prefeito há uma brecha, para que as escolas possam atender presencial os alunos não engajados, tivemos o levantamento dos alunos não engajados na escola, alguns alunos tem comorbidade e professores também eles não podem estar na escola devem da continuidade do trabalho em casa com o projeto. E os que não tem comorbidade se*

o pai o autorizou participar da aula presencial, ele vem para essa aula escalonada e como funciona dentro da escola? Nós, temos dois dias da semana que esse aluno vem na nossa escola, que está entorno de 1 há 5 alunos, mas é claro que são aqueles que os pais aceitaram que o filho voltasse, então a maioria não aceita e não quer mais que o filho volte o ano letivo de 2020. Só querem voltar se tiver tudo bem ou quando tiver a vacina.”

Por meio das falas do gestor, observa-se que grandes desafios surgiram por conta da pandemia, entre elas, a inacessibilidade aos recursos digitais por parte dos alunos. Resultando em uma grande ausência de participação dos mesmos no projeto aula em casa. E de forma a amenizar a situação, o gestor contou com a parceria dos professores, como também, CEMASP (Centro Municipal de Atendimento Sociopsicopedagógico) e outros profissionais.

Com todas essas medidas realizadas nesse momento o intuito de motivar alunos e professores a continuarem com o processo educacional mesmo sendo em EaD. Mas como uma meta de colaborar para que todos se mantenham conectados e interajam entre si proporcionando momentos saudáveis de convivência virtual, pois, além dos conteúdos, o diálogo, de interação e a criatividade são elementos que fazem a diferença neste patamar de incertezas e insegurança mundial.

Diante das análises realizadas das falas dos dois gestores, pode-se observar de um lado uma escola já restabelecida, após alguns meses de pandemia e do outro lado uma escola com um olhar desesperador ao se deparar com a chegada do COVID-19.

Enquanto se ver na fala da gestora da escola Municipal Felismino, segurança e domínio diante do atual contexto, após bons resultados. Do outro lado repare-se o gestor da escola Municipal Sagrado Coração de Jesus cheio de desafios e dificuldades.

Os gestores das escolas municipais de Manaus representam muitos diretores do Brasil e do mundo, que foram pegos de surpresas e com o passar dos meses avançaram ou ficaram estagnados nas dificuldades que se apresentaram durante a nova forma de se dar o ensino por falta de apoio ou medo da mudança, como também, revela a ausência do amparo que muitas escolas sofreram, tendo que se reinventar e dar conta do que era solicitado “sozinhos”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo diante das dificuldades enfrentadas neste novo contexto, com a pandemia, a suspensão das atividades, isolamento social, trabalho home office, aulas remotas, tivemos que nos relacionar conosco mesmo e nossa família, fechados em nossas casas para nos salvar do vírus. E, ao retornar gradualmente às atividades, conciliar as disciplinas, atividades acadêmicas, a vida, a saúde e a escrita desta pesquisa.

O isolamento social causado pela pandemia do Corona Vírus, trouxe diversas mudanças principalmente ao cenário educacional a nível mundial. E um deles foi os desafios que as escolas tiveram que enfrentar, tendo que se reinventar com novas práticas pedagógicas na utilização de tecnologia e estimular a importância da família no processo educacional.

Sendo assim, a gestão escolar teve como primeiro desafio organizar-se de forma a garantir o acesso do ensino à todos. Como segundo desafio estabelecer uma relação com os professores de forma a auxiliá-los com as novas práticas. O terceiro desafio foi contar com o apoio da família nesse novo percurso, como também, dos sistemas de ensino.

Toda crise é uma oportunidade de aprendermos algo novo e a única certeza é que o mundo vai ser diferente depois da pandemia. As crises ensinam aos que estão abertos ao novo. Espera-se que, depois dessa pandemia, a educação volte melhor e mais forte e que todos esses efeitos sejam irreversíveis.

Assim, as conclusões mostram que a escola municipal de Manaus, assim como outras tiveram que se reinventar diante do cenário apresentado, alunos e professores buscaram alternativas para continuarem o processo de ensino e aprendizagem, pais tiveram mais do que nunca participar das ações didático-pedagógicas em confluência as necessidades de seus filhos, gestores tiveram que gerir distribuição de merenda, apoio psicológico aos professores, pais e alunos, administrar a relação escola-comunidade de forma não presencial, ou seja, muitos foram os desafios encontrados como também alternativas criativas.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília, 2000.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 13^a Edição, Centro de Documentação e Informação, Edições Câmara Brasília, 2016.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAAE, v.23, n.3, p.483-495, set./dez. 2007. Disponível: <<http://www.seer.ufrgs.br/rbpaae/article/viewFile/19144/11145>>. Acesso em: maio 2021.
- DOURADO, L.F. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2013. p.95-117
- GADOTTI, Moacir. **Qualidade na Educação: Uma Nova Abordagem**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.
- GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, José Carlos et. al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MANAUS. Decreto nº 4.780, de 16 de março de 2020.
- MANAUS. Decreto nº 4.787, de 23 de março 2020.

_____/SEMED. Diretrizes Técnico-Pedagógicas – 2021

Parecer CNE/CP nº 9/2020, aprovado em 8 de junho de 2020 em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=147041-pcp009-20&category_slug=junho-2020-pdf&Itemid=30192 . Acesso: 20 de Junho 2021

Parecer CNE/CP nº 11/2020, aprovado em 7 de julho de 2020 http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=148391-pcp011-20&category_slug=julho-2020-pdf&Itemid=30192 . Acesso: 20 de Junho 2021

Site: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/conteudo-multimidia/detalhe/o-ensino-remoto-e-as-licoes-a-vista>. Acesso em julho em 2021

Site: <https://sites.google.com/semmed.manaus.am.gov.br/portal-aula-em-casa/pagina-inicial>. Acesso: em Julho de 2021

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E DESPORTO DO AMAZONAS (SEDUC). Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica. Nota de Esclarecimento à Comunidade Escola Acerca do Regime Especial de Aulas Não Presenciais. Disponível em <http://www.educacao.am.gov.br/wp34content/uploads/2020/03/NOTA-DE-ESCLARECIMENTO-A-COMUNIDADE-ESCOLAR.pdf> Acesso 20 de setembro de 2020.

UNESCO. **Children With Disabilities**. 2012. Disponível em: . Acesso em: 12 de julho. 2021.