

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS - ICH FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FACED CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

PHÂMELA APARECIDA SANTOS SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPO DE PANDEMIA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE MARABÁ-PA

PHÂMELA APARECIDA SANTOS SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPO DE PANDEMIA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE MARABÁ-PA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – Campus I de Marabá como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientador (a): Prof.^a Msc. Silvana de Sousa Lourinho.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará Biblioteca Setorial Josineide da Silva Tavares

S586d Silva, Phâmela Aparecida Santos

Desafios da gestão escolar em tempo de pandemia em uma escola no município de Marabá-PA / Phâmela Aparecida Santos Silva. — 2022. 55 f.: il. color.

Orientador (a): Silvana de Sousa Lourinho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Campus Universitário de Marabá, Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Ciências da Educação, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Marabá, 2022.

1. Escolas - Organização e administração - Marabá (PA). 2. COVID-19 (Doença). 3. Escolas públicas. 4. Professores. 5. Ensino. 6. Aprenizagem. I. Lourinho, Silvana de Sousa, orient. II. Título.

CDD: 22. ed.:371.2098115

PHÂMELA APARECIDA SANTOS SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPO DE PANDEMIA EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE MARABÁ-PA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – Campus I de Marabá como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientador (a): Prof.^a Msc. Silvana de Sousa Lourinho.

Data da Defesa: 22/06/2022

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof.ª Msc. Silvana de Sousa Lourinho (Orientadora) – UNIFESSPA

Prof.ª Dra. Letícia Souto Pantoja– UNIFESSPA

Prof. Dr. Walber Christiano Lima da Costa – UNIFESSPA

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que me concedeu força e sabedoria para superar todos os obstáculos encontrados durante todos os meus anos de estudos deste curso.

Aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória, por todo o esforço investido na minha educação e por não deixar de acreditar em mim, e a toda a minha família pela força.

Agradeço ao meu esposo que me incentivou a todo momento.

Agradeço em à minha irmã que se colocou a minha disposição para ajudar no que fosse preciso.

Aos professores, pelos ensinamentos que guiaram o meu aprendizado no processo de formação ao longo do curso. Especialmente, minha professora e orientadora Silvana Lourinho muito obrigada.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente, de alguma forma, para o desenvolvimento e realização deste trabalho, enriquecendo o meu processo de aprendizado.



RESUMO

A pandemia causada pelo Covid-19 foi responsável por modificar não só a vida social das pessoas, como também o modelo de ensino. Diante do momento atípico de dúvidas e incertezas, foi fundamental a procura de novas perspectivas para dar continuidade às atividades da escola fora do espaço escolar. Diante desse cenário de readaptação com o modelo remoto nas escolas, existem vários desafios da gestão no sentido de buscar alternativas e estratégias para superar os obstáculos sociais, financeiros e educacionais. O objetivo do trabalho foi identificar as dificuldades encontradas pelo gestor educacional diante da nova realidade imposta pela pandemia em uma escola pública no município de Marabá-PA. 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. A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. O trabalho do gestor escolar demanda múltiplas funções em serviço. A metodologia utilizada centrou-se também na pesquisa bibliográfica. Para a realização da pesquisa, dentre as abordagens de pesquisa qualitativas possíveis, optou-se por pesquisa in lócus. Através das entrevistas com a gestora escolar e os professores pode-se perceber que o desafio foi grande, porém com as estratégias e suportes por parte da gestão o trabalho ficou dinâmico, fazendo com que os alunos não saíssem prejudicados no processo de aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Pandemia. Ensino Remoto.

ABSTRACT

The pandemic caused by Covid-19 was responsible for changing not only people's social lives, but also the teaching model. Faced with the atypical moment of doubts and uncertainties, it was essential to seek new perspectives to continue school activities outside the school space. Faced with this scenario of re-adaptation with the remote model in schools, there are several management challenges in the sense of seeking alternatives and strategies to overcome social, financial and educational obstacles. The objective of the work was to identify the difficulties encountered by the educational manager in the face of the new reality imposed by the pandemic in a public school in the municipality of Marabá-PA. Management is the process of directing the organization and, from there, making decisions taking into account the demands of the environment and available resources. Democratic Management is a way of managing an institution in a way that enables participation, transparency and democracy. The work of the school manager demands multiple functions in service. The methodology used also focused on bibliographic research. In order to carry out the research, among the possible qualitative research approaches, an in locus research was chosen. Through interviews with the school manager and teachers, it can be seen that the challenge was great, but with the strategies and support from the management, the work was dynamic, making the students not be harmed in the learning process.

Keywords: School management. Pandemic. Remote Teaching.

LISTA DE SIGLAS

CF- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

DCN- DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS

EAD- EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

E.M.E.F- ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNFAMENTAL

LDB- LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL

PDDE- PROGRAMA DINHEIRO DIRETA NA ESCOLA

PNE- PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

SEMED- SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 01: Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

IMAGEM 02: Prof.^a Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

IMAGEM 03: Equipe gestora da Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

IMAGEM 04: Entrega dos kits de merenda.

IMAGEM 05: Entrega dos kits de merenda.

IMAGEM 06: Entrega dos cadernos de atividades.

IMAGEM 07: Assinatura do termo da entrega das atividades.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Estrutura Física da Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

TABELA 02: Equipe da Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa

TABELA 03: Função, Tempo de Atuação e Especialização da Equipe Gestora.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
1.1 GESTÃO ESCOLAR E SEUS CONCEITOS	16
1.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
1.3 O DIRETOR ESCOLAR	19
1.4 A GESTÃO ESCOLAR E OS SEUS DESDOBRAMENTOS EM TEMPOS	DE
PANDEMIA	21
CAPÍTULO II- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
2.1 CENÁRIO DA PESQUISA	25
2.2 ESTRUTURA DA ESCOLA	27
CAPÍTULO III- RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	42
APÊNDICE A- Roteiro para a entrevista direção	42
APÊNDICE B- Roteiro para a entrevista de professores	44
ANEXOS	45
ANEXO A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	45
ANEXO B – Ofício do Trabalho de Conclusão de Curso	48
ANEXO C – Declaração de Consentimento	49
ANEXO D- Caderno de Atividades da Rede Municipal	50

INTRODUÇÃO

Atualmente, multiplicam-se textos, notícias e reportagens sobre o novo Coronavírus (SARS-CoV-2), que em dezembro de 2019, foi identificado em Wuhan na China, a transmissão do Coronavírus, causando a pandemia do COVID-19 e suas consequências, principalmente no Sistema de Saúde. Entretanto, essa nova pandemia não afeta somente a saúde, mas também tem efeitos graves no sistema educacional. O isolamento social, uma das formas de combater o avanço da pandemia, criou hábitos e comportamentos na sociedade e, consequentemente, na Educação (LEITE; LIMA; CARVALHO, 2020).

A pandemia causada pelo Covid-19 foi responsável por modificar não só a vida social das pessoas, como também o modelo de ensino. Com a pandemia, as atividades educacionais foram readaptadas para o ensino remoto. Com o avanço da pandemia, fez-se necessário adaptar o sistema de ensino utilizado atualmente para que todos os alunos continuassem o processo de aprendizagem (SPALDING et al., 2020).

Em consequência disso, instituições escolares tiveram que ser fechadas, fazendo com que se reestruturassem, readaptando a novos modelos de ensino e aprendizagem, cumprindo às orientações da ciência e da Organização Mundial de Saúde (OMS), de isolamento e distanciamento social para evitar a propagação do novo Coronavírus. Diante do momento atípico de dúvidas e incertezas, foi fundamental a procura de novas perspectivas para dar continuidade às atividades da escola fora do espaço escolar.

No decorrer do enfrentamento da pandemia a utilização das ferramentas digitais de aprendizagem ganharam maior visibilidade após as suspensões das aulas presenciais com a exigência de distanciamento social. Apesar dos desafios impostos, as instituições de ensino foram desafiadas a introduzir novas metodologias de ensino.

Consoante a isso, um dos maiores desafios educacionais advindos com a pandemia está sendo enfrentado pelos docentes na gestão da sala de aula, que repentinamente se transformou de presencial para o virtual. Diante disso, os docentes também tiveram que necessariamente ressignificar a própria prática, encontrando um novo sentido e, ao mesmo tempo, buscando novas competências para atenderem às novas demandas profissionais.

Segundo Carvalho (2009), é importante que o professor esteja à vontade e preparado para a utilização dessas tecnologias educacionais, e ter em mente de que elas não substituem o docente, mas que são capazes de contribuir positivamente para a autonomia do aluno e para uma prática motivadora e de promoção de uma aprendizagem significativa.

Dessa forma, é necessário o desenvolvimento de um planejamento educacional, para que o uso das tecnologias acrescente no processo ensino-aprendizagem, ou seja, que tenha uma finalidade no seu uso, caso contrário, será mais uma atividade recreativa. O âmbito educacional precisou se reinventar e, sobretudo, se adaptar completamente a essa rotina que modificou a vida de professores, alunos e famílias.

O novo cenário no qual a escola se organizou durante a pandemia, necessita de novos olhares para a vivência da gestão escolar, especialmente, na configuração das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais (SILVA; SILVA; GOMES, 2021). Nessa perspectiva de gestão educacional, é notória a importância quanto ao gestor da rede de educação considerar a realidade local no momento de planejar, identificando quais serão as estratégias para manter as aulas online, por exemplo (CRUZ; MATOS; PIMENTA, 2020). Os autores concatenam ao afirmar que a readaptação durante o período pandêmico deixou claro a necessidade do trabalho da gestão educacional como percursor da organização nesse ambiente.

Segundo a educação como direito constitucional, o artigo 205 da Constituição Federal de 1988, a educação é um direito de todos e dever do estado e da família, com a participação e colaboração da sociedade, visando o desenvolvimento pleno, o preparo do sujeito para exercer a cidadania e para o mercado de trabalho (BRASIL, 1988). Dessa forma, um dos papeis fundamentais do setor educacional é envolver todos os agentes que dela participa, desde a família, aos assistentes sociais, professores... e todos que de alguma forma irão influenciar no desenvolvimento das crianças no ambiente escolar.

Como medida preventiva para o combate ao Covid-19, houve o fechamento das instituições de ensino, essa atitude fez com que as escolas paralisassem suas atividades presenciais, as instituições de ensino passaram a reconhecer as tecnologias como um parceiro de ensino para os encontros remotos, isso para que o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes não fossem suspensos.

Com a implementação do ensino remoto nas escolas, o trabalho da gestão escolar tornou-se imprescindível para que a escola, professores e estudantes não interrompessem suas atividades, fazendo com que o ensino remoto garantisse um ensino com qualidade, ao que de fato exigiu dos gestores um grande comprometimento pela educação com a situação imposta pela pandemia.

Em 2014, trabalhei como assistente de secretaria na escola de rede pública E.M.E.F Maria das Graças Ribeiro de Sousa, em 2016 fui convidada pela direção para atuar como professora no Programa Mais Educação, e em 2018 com minha inserção no curso de Pedagogia realizei alguns estágios supervisionados obrigatórios na mesma instituição, com o vínculo criado resolvi fazer minha pesquisa de trabalho de conclusão de curso na escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

Diante desse cenário de readaptação com o modelo remoto nas escolas, existem vários desafios da gestão no sentido de buscar alternativas e estratégias para superar os obstáculos sociais, financeiros e educacionais. Nesse sentido, o objetivo do trabalho foi identificar as dificuldades encontradas pelo gestor educacional diante da nova realidade imposta pela pandemia em uma escola pública no município de Marabá-PA.

Além disso, se objetiva compreender o processo de organização escolar e os desafios na atuação dos gestores escolares em tempos de pandemia; analisar as demandas administrativas e pedagógicas dos gestores escolares com a suspensão das aulas presenciais e os desafios encontrados diante da pandemia e relacionar as estratégias e alternativas implementadas e os obstáculos enfrentados.

O trabalho é composto por três capítulos. No primeiro capítulo, será apresentado o referencial teórico, com subtópico no tema, gestão escolar e seus conceitos, gestão democrática, o diretor escolar e sobre a gestão escolar e os seus desdobramentos em tempos de pandemia.

No segundo capítulo, será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho relatando sobre o histórico da escola, o contexto da pesquisa informando os métodos utilizados para a coleta de dados da pesquisa.

O terceiro capítulo apresentará os resultados e discussões, contendo a descrição do cenário e os relatos obtidos da pesquisa. Por fim, as considerações finais, referências utilizadas para o desenvolvimento, anexos e apêndices.

CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 GESTÃO ESCOLAR E SEUS CONCEITOS

Originário do latim *gestione*, o conceito da palavra gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Vários pareceres foram apresentados para o tema no decorrer dos anos. Andrade (2001), define a palavra como a "ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida".

Segundo Garay (2011, p.2), 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 explica 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.

Além de Garay, muitos autores da época de Fayol foram importantes pensadores da escola de administração, como Taylor e Ford. Em virtude da crise vivida pelo modelo Taylorista/fordista, surge como alternativa de gestão da produção, a forma Toyotista de organizar o trabalho. Comparável ao que foram em suas épocas o taylorismo e o fordismo, o Toyotismo causou grandes impactos no meio empresarial na medida em que trouxe efetivamente novos caminhos para o capitalismo se desenvolver. A partir de então, surge o estudo específico do conceito de gestão escolar.

Para Libâneo (2007, p.2) a utilização do termo "gestão escolar" quando se associa à escola, trabalha com a concepção socio crítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, "considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões".

O autor Santos Filho (1998), relata que prefere o termo gestão escolar, no sentindo de compartilhamento de ideias, a participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Com isso, entende-se que o meio de tomada de decisões ocorre coletivamente, possibilitando aos membros do grupo uma deliberação conjunta.

1.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola. Segundo Vieira (2005. p.3), esse modelo de gestão, retrata um significativo desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola. Isso significa que é aceitável o fato de que a gestão tradicional está enraizada em nossa cultura escolar, e para quebrar esse paradigma é necessário que haja a conscientização de todos os agentes envolvidos nessa dinâmica educacional.

Historicamente, no Brasil a década de 1990 compôs-se como um estado democrático de direito, propiciando ao País a reabertura político-democrática, com isso a Constituição da República Federativa do Brasil (1988) (CF), conforme o artigo 206, declara que "o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI. Gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (BRASIL, 1988). Ou seja, a democratização é um dos pilares da educação.

Posteriormente, a Constituição Federal de 1988 (CF), que designa a gestão democrática como um dos princípios para o ensino, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB, (Lei n. 9.394/96), confirma e concretiza as perspectivas sobre a gestão democrática. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB em seus artigos 14 e 15, exibem as seguintes disposições, no tocante à gestão democrática:

- 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 das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
- Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

A respeito da gestão democrática concerne-se, ainda, às leis, o novo Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, com vigor entre 2014 e 2024, que enfocou duas metas sobre o mencionado princípio, as respectivas Meta 7 e 19. A primeira trata da "qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades"; e a segunda apontando a necessidade de "assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas [...]" (BRASIL, 2014).

Para Cury (2007, p.2) e Moraes (2019, p. 39):

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam "cidadãos ativos" participantes da sociedade como profissionais compromissados (CURY e MORAES, 2007;2009; p.2 e 39).

Em vista disso, nota-se a importância da gestão democrática na escola para que se possa dar início a uma construção coletiva, trilhando em busca de alcançar maior qualidade pedagógica e melhor gestão administrativa e financeira das instituições. A Gestão Democrática é uma proposta que objetiva desenvolver, aperfeiçoar, preparar e amplificar toda a educação, fazendo com que as pessoas sejam capazes de serem criativos, críticos e participativos. É uma gestão que propõe à transparência, a participação e toda a descentralização do dito "poder" somente da direção escolar (SAVIANI,1999).

Uma gestão democrática procura princípios como a exigência de transparência, respeito à diversidade, qualidade e o ligamento da escola/comunidade, precisa determinar caminhos respeitando a subjetividade dos sujeitos envolvidos. As Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica (DCN), revelam que Democracia envolve a convivência entre os sujeitos.

Constitui-se de instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da escola (BRASIL, 2013, p.34).

Com isso, fica evidente que na gestão escolar cabe à direção, auxiliar e equipe pedagógica que, juntas, formam a equipe gestora, tendo a gestão democrática como princípio, têm de prevalecer pelo fortalecimento do trabalho coletivo, da ética profissional e o comprometimento político-pedagógico com a educação pública. Portanto, a gestão democrática é muito importante para a garantia de um ensino com elevado padrão de qualidade.

Concatenando a isso, os autores Burak e Flack (2011, p.5) também associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político democrático, que, segundo o autor, deve permear a cultura organizacional das instituições escolares.

No entanto, apesar da importância em integrar todos os agentes no ambiente educacional, e necessário que haja uma administração voltada ao zelo e manutenção da instituição. De acordo com Luck (2001), uma gestão escolar onde implementa a gestão democrática, o gestor procura definir recursos que propiciam o desenvolvimento e capacitação dos seus profissionais, tornando-os aptos diante de eventuais mudanças tendo em vista sua visão de aprendizado.

1.3 O DIRETOR ESCOLAR

Segundo a autora Heloísa Luck (2004, p.66) "é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal". A autora reforça a ideia de que devido à posição central do diretor na escola, a atuação do seu papel representa forte influência tanto positiva, como negativa sobre todos os setores e pessoas da escola. Segundo Saviani (1986):

^[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar. (Saviani, 1986, p. 190).

O autor Agostini (2010), diz que é insensato esperar que os dirigentes escolares aprendam sua função em serviço, tentando acertar, através dos ensaios e dos erros.O trabalho do gestor escolar demanda múltiplas funções em serviço. É imprescindível que o sistema educacional esteja atento quanto a organização de cursos de capacitação e formação continuada para os gestores, com o intuito de orientar-lós no processo de gerir com qualidade sua unidade escolar.E de suma importância que o diretor esteja preparado para incentivar os professores, apreciando o seu desempenho e extraindo o máximo de sua equipe de profissionais.

De acordo com a autora Heloísa Luck (2003), do ponto de vista administrativo, por exemplo, a:

- Organização e articulação de todas as unidades competentes da escola;
- Controle dos aspetos materiais e financeiros da escola;
- Articulação e controle dos recursos humanos;
- Articulação escola-comunidade;
- Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.

Em relação ao ponto de vista pedagógico, é da competência do diretor escolar, por exemplo, a:

- Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;
- Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;
- Estimulação à inovação e melhoria do processa educacional.

Assim, ressalta a autora que quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desempenhar sua atribuição.

Com a aprovação do Decreto-Lei 75/2008 e com as alterações introduzidas ao mesmo pelos Decreto -Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, a figura de Diretor impõe-se como órgão unipessoal de administração e gestão das escolas públicas portuguesas do ensino não superior. Apresenta uma nova perspectiva de gestão da escola, agora bastante centrada na figura do Diretor, o seu responsável máximo.

1.4 A GESTÃO ESCOLAR E OS SEUS DESDOBRAMENTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA.

De acordo com Silva et al (2021), a vivência determinada na organização escolar, imposta pela pandemia, necessitou de novos visões para a prática da gestão escolar, singularmente, no gerenciamento das propostas pedagógicas, financeiras, administrativas e relacionais. Tal situação ressoa na complexidade de desenvolver propostas interligadas ao projeto coletivo de escola e educação, apresentando um contexto de inovação, de orientação e de liderança dos gestores escolares.

O novo contexto imposto pela pandemia, impactou no cotidiano dos alunos, professores, profissionais das instituições escolares e dos familiares. Com isso, o gestor escolar teve que se encarregar com novas responsabilidades, como a modificação das aulas presenciais para o ensino remoto, a preparação dos professores para o uso de novas ferramentas tecnológicas e preservar uma boa comunicação com alunos e seus familiares.

Como afirma Libâneo (2013, p. 118), não é preciso insistir que a prática da gestão e da direção participativas converge para a elaboração e execução do projeto pedagógico-curricular e assunção de responsabilidades de forma cooperativa e solidária.

O desafio encontrado pelos gestores da escola, além da obtenção de melhorias nos índices educacionais, é também o de inovar-se com eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade (PERES, 2020).

Para Libâneo (2012, p 4), a gestão escolar é socio crítica que é uma concepção que além de agregar pessoas, considera as formas democráticas como meios para as tomadas de decisões. Nesse sentido, as decisões são tomadas coletivamente, possibilitando discussões e envolvimento entre todos. A autonomia, além de ser fundamental, deve reconhecer a importância de uma participação ativa da comunidade escolar nas suas decisões. Tudo isso impacta positivamente no que deve ser o propósito maior de uma gestão com princípios democráticos: um ensino e aprendizagem de qualidade para todos os estudantes e professores.

Sobre as concepções da gestão escolar, Libâneo escreveu que elas refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (LIBÂNEO, 2012, p. 447).

Nas escolas públicas os gestores precisam levar em consideração a realidade social de muitos estudantes. Isso é importante porque não basta defender a não interrupção do ensino, mas pensar nos caminhos plausíveis, junto com a comunidade escolar, para que todos os estudantes possam participar das aulas. Essa é uma questão delicada e que gera grandes dificuldades para os gestores, pois muitos estudantes não possuem acesso à internet e a aparelhos como smartphones e computadores (FREIRE; DIOGENES, 2020).

Como medida preventiva e de enfrentamento à pandemia Covid-19, a Prefeitura de Marabá-PA, por meio da Secretaria Municipal de Educação-SEMED, juntamente com o Conselho de Educação e Conselho de Enfrentamento ao Coronavírus, divulgou no Diário Oficial o Decreto nº 22, de 18 de março de 2020, que dispõe sobre a suspensão das aulas na rede de ensino pública e privada no âmbito do município de Marabá, como medida de enfrentamento a pandemia do Corona vírus Covid-19.

A partir do Decreto nº 22, de 18 de março de 2020, é instalado o modelo remoto emergencial nas escolas públicas de Marabá que estará organizado em duas modalidades: atividades não presenciais desenvolvidas pelos professores, e aulas online, em relação ao ensino remoto aos alunos, o diretor de Ensino Urbano Fábio

Rogério Rodrigues Gomes da Secretaria Municipal de Educação- SEMED, diz entender que é um desafio para todos e que a SEMED juntamente com as escolas evitam a evasão escolar e as dificuldades para o uso da tecnologia, que tem sido uma das principais ferramentas utilizadas pelos professores para manter contato com os alunos.

Segundo o diretor Fábio Gomes, diante da necessidade e da importância de mobilizar professores e gestores para o ordenamento de atividades pedagógicas remotas, a Semed solicitou ao Conselho Municipal de Educação (CME) a regulamentação da proposta, a fim de garantir, mesmo diante da situação de pandemia da covid-19, o atendimento dos direitos e objetivos de aprendizagem dos estudantes previstos para cada etapa educacional.

De acordo com Fábio, as Diretorias de Ensino Urbano e do Campo realizaram um ciclo de reuniões online com formadores, diretores, professores e coordenadores pedagógicos para apresentar uma proposta de trabalho remoto aos docentes, que consiste na produção de planos de aulas e de atividades. As atividades serão realizadas pelos estudantes de forma não presencial (mediadas ou não pelas tecnologias), no contraturno, no retorno às aulas, com fundamento em Parecer do CNE (Conselho Nacional de Educação).

A diretora de Ensino do Campo Valdirene Campos, enfatiza que foi proposto e orientado aos professores que produzissem planos de aulas e propostas de atividades dos componentes curriculares a que são habilitados para ministrar aulas e os enviassem, com periodicidade diária, por e-mail, às equipes gestoras que, por sua vez, validam as referidas atividades pedagógicas, conforme orientações da Semed. Depois disso, essas atividades são inseridas em uma plataforma criada pela Secretaria de Educação especificamente para este fim.

O diretor de ensino da Secretaria Municipal de Educação- SEMED relatou que a partir do momento de inserção de pandemia, educadores e gestores da rede municipal enfrentaram pela frente o desafio de garantir o ensino de qualidade para todos os estudantes no ensino remoto. Para conseguir superar o desafio, o município de Marabá teve cuidado e atenção desde a realização do planejamento do ensino a distância, até a retomada gradual das aulas presenciais. Entre as ações realizadas está a elaboração de material didático que atenda às reais necessidades de cada série, atenção aos estudantes com deficiência e suporte aos profissionais de educação.

A secretaria municipal de Educação teve como prioridade o cuidado e o suporte com os educadores e demais profissionais de educação, houve frequentemente reuniões com todos os professores da rede para orientá-los no acompanhamento e desenvolvimento das atividades propostas. Quanto o acompanhamento da plataforma de ensino, todas as escolas ofereceram acesso à internet aos educadores.

Outro apoio dado aos profissionais da educação foi o psicossocial, disponibilizando atendimento individual e rodas de conversa e escuta, pois "a atenção e o cuidado com o profissional é imprescindível para manter a educação de qualidade", afirmou o diretor.

O projeto "Territórios em Rede" criado pela Secretaria de Educação de Marabá, teve como objetivo a redução do índice de evasão escolar na rede municipal. As equipes que integram a atividade realizam o levantamento dos estudantes que estavam com pouca ou nenhuma frequência.

CAPÍTULO II- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizado uma pesquisa qualitativa, a qual os autores Bogdan e Biklen (2003), descrevem que "as abordagens qualitativas se caracterizam por ter como fonte direta de dados o ambiente natural e o pesquisador como principal instrumento". A pesquisa qualitativa trata-se de uma conversação formada pelo entrevistador e entrevistado, de maneira coerente proporcionando ao entrevistador as informações necessárias.

A metodologia utilizada centrou-se também na pesquisa bibliográfica. Para a realização da pesquisa, dentre as abordagens de pesquisa qualitativas possíveis, optou-se por pesquisa *em loco*, utilizando a técnica de entrevista que para os autores Ludke e André (1986, p. 34):

"a vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela nos permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos". Esse dispositivo nos permite aprofundar o ponto que buscamos escutar nas entrevistas. No ato da entrevista, o pesquisador realiza "correções necessárias solicitando esclarecimentos e adaptações que a tornam sobremaneira eficaz na obtenção das informações".

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista padronizada ou estruturada, é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Os roteiros de entrevistas utilizados para a gestão e professores para a obtenção dos dados podem ser observados no Apêndice A e B deste trabalho.

2.1 CENÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na instituição de rede pública E.M.E.F Prof.ª Maria das Graças Ribeiro de Sousa (Imagem 01) que está situada na Travessa 13 de Maio, Quadra Especial, Bairro Bela Vista, na cidade de Marabá-PA e oferta aulas de Ensino Fundamental I.



Imagem 01: Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

Fonte: Acervo pessoal da autora (2022).

A E.M.E.F Maria Das Graças Ribeiro Sousa, iniciou suas atividades como extensão da E.M.E.F Raimundo José de Sousa no ano de 2006 no bairro Jardim União. Seu nome foi escolhido em homenagem à amiga da escola e educadora Marabaense prof.ª Maria das Graças Ribeiro de Sousa (imagem 02), por ter desenvolvido ótimos trabalhos com esforço e dedicação.



Imagem 02: Prof.^a Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

Fonte: Acervo pessoal da autora (2022).

Em 2008, iniciou seu ano letivo, não mais como anexo, dando início ao processo de formação de seu próprio conselho escolar para ser inserida no Programa Dinheiro Direta na Escola (PDDE), foi inaugurada pelo governo municipal, com instalações novas e próprias, no bairro de Bela Vista. Maria das Graças Ribeiro de Sousa, nasceu no município de Marabá no estado do Pará, no bairro Amapá, no ano de 1950, casada com Antônio de Lisboa Sousa com quem teve seis filhos.

Em 1973 começa sua jornada na Educação como professora primária na Escola Municipal Dr. Francisco de Sousa Ramos, em 1976 concluiu o curso de formação de professor para o ensino de 1º grau na Escola Santa Terezinha. Em 1977 foi contratada pela Secretaria de Educação do Estado do Pará como professora de história, geografia e ciências na Escola Estadual de 1º grau Nazaré Barbosa Cardoso, assim como em 1980 na Escola Estadual de 1º e 2º grau Acy Barros Pereira.

O seu grande sonho realizou-se em 1985, quando é aprovada no vestibular para o curso de Geografia, no ano de 1988 recebe da Prefeitura Municipal de Marabá o diploma de Honra Ao Mérito por relevantes serviços prestados ao município. Em 1989 é nomeada para exercer a função de vice-diretora da Escola

Municipal Jardim Belo Horizonte, já em 1990 é nomeada para exercer a função de diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Professor Raimundinho onde contribuiu com seu trabalho até 2005.

Maria das Graças Ribeiro de Sousa faleceu em 23 de agosto de 2005, tinha como sua maior riqueza a família que constituiu, deixou registrado no decorrer de sua vida o amor e o compromisso que tinha pela Educação, uma guerreira que não via obstáculo para realizar seu trabalho, respeito, competência, solidariedade, companheirismo, sabedoria e muita fé, foi à trilha percorrida por essa grandiosa pessoa em seus 56 anos.

2.2 ESTRUTURA DA ESCOLA

A instituição E.M.E.F Maria Das Graças Ribeiro Sousa oferece uma estrutura ampla para o desenvolvimento educacional dos seus alunos, possui uma área de 3.500 metros², em prédio próprio, sua estrutura física é composta por um prédio de alvenaria com a seguinte estrutura física (tabela 01):

Tabela 01: Estrutura Física da Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

ESTRUTURA	QUANTIDADE
Sala da Direção	1
Sala dos Professores	1
Sala de Leitura	1
Sala Multifuncional	1
Sala Informática	1
Salas de Aulas	10
Secretaria	1
Pátio	1
Banheiros	4
Quadra esportiva	1
Cozinha	1
Refeitório	1

Fonte: Autora (2022).

Atualmente, a escola oferta do 1º ao 5º Ano do Ensino Fundamental I e atendimento educacional especializado - AEE, apresentando: 5 turmas para o 1º Ano; 4 turmas para o 2º Ano; 4 turmas para o 3º Ano; 3 turmas para o 4º Ano e 3 turmas para o 5º Ano, com um total de 524 alunos matriculados, divididos em dois turnos: matutino e vespertino. A escola é composta pela seguinte equipe (tabela 02):

Tabela 02: Equipe da Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

FUNÇÃO	QUANTIDADE
Diretor (a)	1
Vice - diretor (a)	1
Coordenador (a)	1
Orientador (a) pedagógico (a)	1
Professor (a)	10
Professor (a) de informática	1
Professor (a) de leitura	1
Professor (a) AEE	2
Secretário (a)	1
Auxiliar de secretaria	2
Porteiro (a)	4
Merendeira	4
Serviços Gerais	4

Fonte: Autora (2022).

Em virtude da situação de pandemia causada pelo Corona Vírus Covid-19, foi seguido os protocolos de saúde impostos pelo Organização Mundial de Saúde, na qual exige a utilização de máscara e álcool 70%. A pesquisa foi realizada in loco e teve a duração de três dias (27, 28 e 31 de janeiro de 2022), em horário alternativo matutino e vespertino. De início foi entregue a gestão da escola o Ofício e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Pesquisa, Observação e Intervenção em Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para que a direção concedesse a execução da coleta dos dados (entrevista) para a pesquisa.

Os roteiros de entrevista para a gestão e professores foram produzidos conforme orientação da orientadora deste TCC, pois era necessário se fazer questionamentos pertinentes aos desafios da gestão escolar oriundos da crise pandêmica.

Primeiramente, foi concedida entrevista com a gestão da escola composta pela diretora, vice-diretora e coordenadora (imagem 02), que autorizaram o direito à imagem assinando o Termo de Consentimento para a concordância de participação no estudo sendo receptíveis na coleta dos dados, fornecendo algumas imagens e material pedagógico utilizado durante o período de ensino remoto. Quanto as professoras, abordagem para a entrevista foi feita individualmente, onde colaboraram com cordialidade.



Imagem 03: Equipe gestora da Escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

Fonte: Acervo pessoal da autora (2022).

Em relação aos conhecimentos profissionais e tempo de atuação da equipe gestora da escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa, segue abaixo na tabela 03 as seguintes informações:

Tabela 03: Função, Tempo de Atuação e Especialização da Equipe Gestora.

FUNÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO
Diretora	5	Gestão Escolar Orientação e inspeção escolar
Vice-diretora	5	Gestão Pública Educação histórica Direitos Humanos
Coordenadora	5	Gestão escolar Orientação e inspeção escolar

Fonte: Autora (2022).

A tabela acima demonstra a qualificação e o tempo de atuação da equipe gestora o que se faz refletir que tais participantes têm em seus currículos experiências positivas para lidar com situações adversas que surgem no cargo, sem contar que antes de assumirem tais cargos, possuem mais de 10 (dez) como educadoras.

A cerca do trabalho da direção à frente da gestão escolar em relação a questões de saúde física e emocional durante o período de pandemia, a diretora afirmou que ela e sua equipe gestora estavam bem emocionalmente e fisicamente, pois precisavam estar bem para dar o devido suporte para seus colegas de trabalho, principalmente os professores que tiveram transformações nas suas metodologias de ensino, ausentando-se do método presencial para o remoto.

Na instituição Maria das Graças Ribeiro de Sousa, 3 (três) servidores contraíram o vírus Coronavírus (SARS-CoV-2) incluindo a diretora, os servidores apresentaram sintomas leves, não precisando de internação hospitalar.

CAPÍTULO III- RESULTADOS E DISCUSSÕES

De início foi efetuado a entrevista com a direção, onde relatou que no começo da pandemia os profissionais da educação se desesperaram com a mudança do ensino presencial para o remoto, a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Marabá-PA, concedeu formação através do google meet, para todos os professores

da rede municipal de ensino para instrumentalizá-los de como trabalhar com a plataforma própria, criada para esta modalidade de ensino emergencial.

Dando sequência a entrevista com a diretora, foi perguntado quais foram os desafios encontrados pela gestão da escola em tempos de pandemia, a entrevistada mencionou que o grande desafio foi a adaptação dos professores ao uso da tecnologia para ministrar aula por meio da plataforma disponibilizada pela SEMED. Corroborando com isso, Santana (2020, p. 42) afirma que:

[...] a suspensão das aulas nos espaços escolares físicos fez com que milhões de estudantes migrassem as interações pedagógicas para ambientes online, criando um grande fluxo em espaços e ferramentas até então utilizados prioritariamente pela educação a distância (EAD) (SANTANA, 2020, P.42).

Logo, a inserção do ensino remoto possibilitou que professores e estudantes, de suas casas, começassem a interagir pedagogicamente por meio da tecnologia. Já em relação aos professores, foi perguntado a diretora quais tinham sidos os suportes dados pela gestão, relatou que juntamente a sua equipe gestora detectaram que a formação dada pela Secretaria Municipal de Educação não tinha sido produtiva para sua equipe de professores, partindo disso, juntou-se com sua equipe para proporcionarem uma formação no laboratório de informática da escola para os professores, ensinando e tirando dúvidas em relação a plataforma disponibilizada pela rede de ensino.

Consoante a isso Beira e Nakamoto (2016, p.6), confirma que a grande maioria dos professores em formação e em exercício, ainda não recebeu capacitação para o uso das tecnologias em sua prática pedagógica e precisa recorrer a um tipo de formação que os capacite a integrá-las no processo de ensino-aprendizagem, de forma a promover a melhoria da educação.

Como retrata Oliveira (2020, p.3):

Os professores, por exemplo, em razão da suspensão das aulas por conta do distanciamento social, precisam lidar com a pressão de adaptar-se a ferramentas virtuais, preparar atividades que mantenham os alunos estimulados e, ao mesmo tempo, estar disponíveis para esclarecer dúvidas. Também se preocupam com o bem-estar e alimentação dos alunos, além de questões como conectividade para que ninguém fique para trás durante a suspensão das aulas (OLIVEIRA, 2020, p.3).

Em segundo, a diretora citou da dificuldade de alguns professores em relação à internet e aparelhos eletrônicos, para que os alunos não fossem prejudicados com as aulas online, a diretora como alternativa propôs que os professores que estivessem com dificuldades poderiam estar indo para escola, onde dispunha de internet e laboratório de informática com computadores disponíveis, para que assim pudessem realizar suas atividades, e também a utilização das salas para produzir conteúdo para as aulas, já que estava vazia por conta da pandemia.

A diretora relatou que juntamente com sua equipe gestora (vice-diretora, coordenadora e orientadora pedagógica) orientou cada professor para a criação do seu grupo de WhatsApp (aplicativo) de cada turma, isso para facilitar a comunicação com os alunos e pais. A gestão também tinha seu grupo junto com os professores, onde davam suporte para dúvidas, sugestões e disponibilizavam materiais pedagógicos para a produção de aulas dos professores, já possuíam um grupo dos pais de todas as turmas para o encaminhamento de avisos para a comunidade.

No que se refere as práticas pedagógicas dos professores no período de pandemia, a diretora informou que foram realizadas através das aulas postadas na plataforma, utilização de vídeos aulas enviadas para os grupos de WhatsApp (aplicativo) que foram criados para cada turma, para que o professor pudesse encaminhada atividades propostas aos alunos e manter os pais informados, houve também a entrega para os dos cadernos de atividades disponibilizados pela SEMED.

Com o início da pandemia as escolas da rede pública se mantiveram fechadas para aulas presenciais, porém após um determinado tempo, com a autorização da Secretaria Municipal de Educação- SEMED, a direção, coordenação pedagógica e as equipes de limpeza e merenda iniciaram um regime de plantão.

O plantão tinha como objetivo o atendimento as demandas individuais de alunos e pais de forma organizada, havia a entrega dos kits de merenda e dos cadernos de atividades disponibilizados pela Secretaria Municipal de Educação, e respectivamente, assinatura do termo da entrega das atividades como mostra as imagens 04,05,06 e 07.

Imagem 04: Entrega dos kits de merenda.



Fonte: Rose (2020).

Imagem 05:Entrega dos kits de merenda.



Fonte: Rose (2020).

Imagem 06: Entrega dos cadernos de atividades.



Fonte: Rose (2020).

Imagem 07: Assinatura do termo da entrega das atividades.



Fonte: Rose (2020).

A instituição E.M.E.F Maria das Graças Ribeiro de Sousa está localizada na periferia da cidade, que conta com 524 alunos, cujas famílias possuem rendas diversas. Com a entrega dos kits de merenda os pais apareciam e pegavam os cadernos de atividades, os pais assinavam os termos para pegarem as atividades, e tinham o tempo determinado para devolverem o mesmo, para que os professores fizessem as correções.

A entrevistada contou que a gestão juntamente com os professores fizeram um levantamento dos pais que não apareciam para buscar os cadernos de atividades e os alunos que não compareciam nas aulas online, para que a gestão da escola pudesse intervir com a intenção de solucionar os problemas. Através disso, a gestão juntamente com os professores elaborou materiais didáticos específicos para entregar fisicamente as atividades, atitude tomada devido à falta de acesso às tecnologias por parte de alguns alunos.

Segundo a diretora o índice de evasão escolar na instituição foi baixo, relatando que durante o momento de pandemia com as aulas presenciais suspensas, somente 6 (seis) alunos deixaram de frequentar a escola, caracterizando desta forma o abandono durante os anos letivos.

A orientadora pedagógica e a coordenadora foram atrás de informações para saber os motivos que levaram a determinada evasão, ao final da investigação, descobriram que os principais motivos foram: a falta de internet, de aparelho celular, e que os pais acharam que a forma de ensino remoto não contribuiria para o processo de aprendizagem de seus filhos.

As perguntas para as entrevistas das professoras denominados (A, B e C) tiveram como objetivo saber quais tinham sidos os desafios enfrentados para realizar o trabalho docente em tempos de pandemia e saber se a gestão da escola tinha sido participativa com as mudanças educacionais em tempos de pandemia e se houve suporte por parte da gestão, a partir do momento em que os encontros presenciais se tornaram inviáveis.

A entrevistada denominada professora A, trabalha há 4 (quatro) anos na escola, expôs na primeira pergunta que os desafios enfrentados na pandemia foram em relação a tecnologia do ensino remoto e alguns alunos que não tinham internet para as aulas online. A segunda pergunta a mesma respondeu que a gestão foi muito participativa, dando suporte pedagógico e tecnológico para a concretização das aulas.

A entrevistada denominada professora B, trabalha há nove anos na escola, descreveu na primeira pergunta que os desafios foram as aulas online, interação em grupos de WhatsApp (aplicativo), plataforma, busca ativa dos alunos que não vieram pegar o caderno de atividades. Já em relação a segunda pergunta respondeu que houve suporte por parte dos gestores da escola, em acolhimento dos profissionais, internet disponível para as aulas online tirando dúvidas dos professores em relação a vídeos aulas, grupo de WhatsApp e entre outros.

A entrevistada denominada professora C, trabalha há dezesseis anos como educadora, informou na primeira pergunta que os desafios foram a falta de aparelho e acesso à internet de alguns alunos. No que tange a segunda pergunta a mesma comunicou que Sim, houve suporte da gestão com a ajuda para entrar na plataforma, informações para encontrar o app (aplicativos) que ajudasse a montar as aulas até mesmo com a internet na escola.

Os entrevistados evidenciaram que a equipe gestora foi fundamental nesse processo de ensino remoto, pois não tinham habilidades as questões tecnológicas, onde deram dicas de aplicativos (Instagram, WhatsApp, inshot) para gravarem e editarem suas aulas, como baixar vídeos interativos na internet para suas aulas e suporte de materiais pedagógicos.

Os professores relataram que antes da pandemia se consideravam professores muito tradicionais, onde tinham como metodologia somente a utilização de livros, que o ensino remoto necessitando de ferramentas digitais fez com que despertassem para uma nova prática de ensino, onde perceberam uma interação muito grande com seus alunos e que iriam em busca de capacitação para poder inserir em suas metodologias de ensino e a inserção de mais jogos pedagógicos, pois durante esse período confeccionaram bastante jogos para o processo de ensino aprendizagem de seus alunos.

Para Lima, Azevedo e Nascimento (2020, p. 10):

As escolas precisaram adaptar-se consideravelmente rápido para oferecerem uma educação de qualidade dentro do possível, de outro os estudantes precisaram se adequar a realidade para aprender sem sair de casa (NASCIMENTO, 2020, p.10).

Segundo Libâneo (2011, p. 27-28), "a tecnologia não é uma inimiga do professor, embora pense que é fundamental adaptar-se à mesma", o autor deixa evidente que repentinamente, a escola saiu da sua "zona de conforto" de ensino

presencial, de uma hora para outra, viu-se obrigada a assumir um ensino remoto, tendo que confrontar-se com suas concepções enraizadas de ensino, e aprender, de uma forma distinta, as novas tecnologias.

Na concepção de Gatti (2020, p. 33), o momento pandêmico evidenciou, que tanto as estratégias de plataformas tecnológicas quanto à produção de materiais didáticos enviados aos alunos foram alternativas emergenciais para que pudessem atingir o maior número de estudantes possível.

Na visão da diretora a gestão, além de cumprir as demandas relacionadas à administração pedagógica e organização escolar, foi preciso agir com empatia no momento de pandemia. A direção relata ainda que seu papel no processo de organização das atividades pedagógicas em tempos de pandemia, foi principalmente acompanhar, dar assistência e colocar como necessidade dos profissionais e alunos sempre em primeiro lugar, reforçando a união do trabalho em equipe e mostrando caminhos para sempre melhorar o processo de ensino aprendizagem no ensino remoto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia causada pelo Coronavírus- COVID-19 expôs uma realidade incomum para toda a sociedade, desconfigurando modos de vida, de trabalho, saúde etc.; não foi diferente na área da educação, os profissionais tiveram que se adaptar a uma nova maneira de desenvolver suas atividades, os estudantes juntamente com os seus familiares, tiveram que aprender a lidar com um formato diferente nas atividades organizadas pela escola. Nesse sentido, a gestão escolar teve um importante papel na condução da organização coletiva das propostas educativas.

Quando o assunto é sobre gestão democrática, logo vem à mente a palavra participação, a gestão escolar democrática recomenda justamente isso, através da pesquisa pode-se perceber que as mudanças não foram fáceis em gerir a escola, houve dificuldades para que o ensino funcionasse em modo remoto. Com essas transformações, foram necessárias modificações nas rotinas da escola, onde de repente a responsabilidade do gestor escolar acentuou-se, surgindo novas demandas e desafios para manter a instituição de ensino funcionando.

Através das entrevistas com a gestora escolar e os professores pode-se perceber que o desafio foi grande, porém com as estratégias e suportes por parte da gestão o trabalho ficou dinâmico, fazendo com que os alunos não saíssem prejudicados no processo de aprendizagem. A gestora juntamente com sua equipe escolar adotaram medidas como a criação de grupos de WhatsApp (aplicativo) para estabelecer contatos com as famílias, com os alunos, reuniões com os professores e formações em tecnologias acessíveis para que se pudessem dar continuidade às atividades de modo remoto, bem como à produção de materiais didáticos para serem entregues aos alunos.

Portanto, a gestão escolar teve fundamental importância na missão de conduzir a organização coletiva das propostas educativas. A diretora se mostrou bastante transparente nas suas decisões e igualitária, percebendo essas atitudes nas falas dos professores, onde revelaram confiança no seu trabalho.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M.Z. O gestor escolar e suas ações frente a gestão. Constantina-RS.2010.

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: UNICAMP, 1995.

ALMEIDA, L.R. Contribuição de Henri Wallon para o trabalho do coordenador pedagógico. In: PLACCO, V.M.N. de S., ALMEIDA, Laurinda R. (orgs.). O Coordenador pedagógico provocações e possibilidades de atuação. São Paulo: Loyola, 2ª ed., 2012. p. 81-102.

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.

BEIRA, Diovane; NAKAMOTO, Paula. A Formação docente inicial e continuada prepara os Professores para o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em sala de aula. In: Anais do Workshop de Informática na Escola. 2016. p. 825.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014: Plano Nacional de Educação. Brasília,2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Conselho Nacional da Educação. Câmara de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BURAK, Dalila Maria Antoneche; FLACK, Simone de Fátima. Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR. In: JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR, 10., 2011, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2011.

CARVALHO, R. **As tecnologias no cotidiano escolar:** possibilidades de articular o trabalho pedagógico aos recursos tecnológicos. Paraná, 2009.

CATTANI, Antônio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). Dicionário do trabalho e tecnologia. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

CRUZ, Luciano; MATOS, Caroline Tourinho; PIMENTA, Lídia Boaventura. **Gestão Escolar:** Dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia.2020.

CURY, C. R. J. A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação. **Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação (RBPAE).** V. 23, N.3, set./dez. 2007. P. 483-495. Porto Alegre: ANPAE, 2007.

FRIGOTTO, G. Educação e a crise do capitalismo real. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antônio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GATTI, Bernadete a. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-Pandemia. Estud. Av. Vol.34 no.100 São Paulo. 2020. E pub nov 11, 2020.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

LEITE, Nahara Morais; LIMA, E. G. O.; CARVALHO, Ana Beatriz Gomes. Os professores e o uso de tecnologias digitais nas aulas remotas emergenciais, no contexto da pandemia da covid-19 em Pernambuco. **Revista de Educação Matemática e Tecnológica Iberoamericana**, v. 11, n. 2, p. 01-15, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Adeus professor, adeus professora? Novas exigências Educacionais e profissão docente. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. rev. e ampl. - São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIMA, Michelle Castro; Azevedo, Sabrina David de; Nascimento, Ana Lúcia Ribeiro do. Currículo e Práticas Docentes durante a Pandemia de 2020. Interarius Reflexiones- v. 16, n. 1, 2020.

LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, jan./jun2020.

PILL, Débora. ECOA, UOL. Educação na pandemia de priorizar reflexão e cidadania, dizem experts. 2020.

SANTANA, Camila. Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e Presencialidade na educação. **Debates em Educação**, Maceió, v. 12, n. 28, p.42-62,Set./dez.2020disponívelem:https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10308/pdf, Acesso em 19 de set. 2020.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Democracia institucional na escola: discussão teórica. Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 1.ed. São Paulo. Cortez/autores associados,1983/1999.

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

SPALDING, M.; RUEN, C.; VASCONCELLOS, L.; VEGIAN, M. Desafios e possibilidades para o ensino superior: uma experiência brasileira em tempos de COVID-19. **Research, Society and Development**, v.9, n.8, p.1-23, Jul. 2020.

VICTÓRIA OLIVEIRA, Maria. Por Vir. **Pesquisa monstra sentimento de professores em meio à pandemia do coronavírus.** 2020.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação e gestão: extraindo significados da base legal.* In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Roteiro para a entrevista direção;



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARA CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE MARABÁ FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO CURSO DE PEDAGOGIA

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA DIREÇÃO

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPO DE PANDEMIA NA ESCOLA MARIA DAS GRAÇAS RIBEIRO DE SOUSA MARABÁ-PA.

	() Diretor (a) () Vice-Diretor (a) () Coordenador (a)				
1.	Nome				
2.	Há quanto tempo atua?				
3.	Em tempos de pandemia, quais foram os desafios encontrados pela gestão				
	na escola Maria das Graças Ribeiro de Sousa?				
4.	Como funcionou a prática pedagógica dos professores no período de pandemia?				
5.	Em relação ao professores, quais foram os supostes dados pela gestão?				

	ais foram as íodo?	alternativas e estratég	gias encontradas pela ge	estão r		
		uma boa comunicação ontre a escola e as família	com as famílias dos aluno: as?	s? É ef		
Houve evasão escolar?Informe o quantitativo?						
	Ano	Nº de alunos	Nº de alunos			
		matriculados	desistentes			
				_		
			ela gestão para soluciona	ır o núı		
		estratégias utilizadas po ar na escola?	ela gestão para soluciona	ır o núı		
			ela gestão para soluciona	ır o núi		
			ela gestão para soluciona	ır o núı		

APÊNDICE B- Roteiro para a entrevista de professores.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARA CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE MARABÁ FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO CURSO DE PEDAGOGIA

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA DE PROFESSORES

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPO DE PANDEMIA NA ESCOLA MARIA DAS GRAÇAS RIBEIRO DE SOUSA MARABÁ-PA.

	() Diretor (a)	() Coordenador (a)	() Professor (a)		
1.	Nome				
2.	Há quanto tempo a	tua?			
3.	Quais os desafios enfrentados para realizar o trabalho docente em tempos de pandemia?				
4.	· ·	ola foi participativa com as i	•		

ANEXOS

ANEXO A- Termo de Consentimento.



Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará Instituto de Ciências Humanas –IHC Faculdade de Ciências da Educação: FACED PEDAGOGIA-PARFOR-UNIFESSPA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISA, OBSERVAÇÃO E INTERVENÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO-TCC.

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), do estudo/pesquisa do trabalho de conclusão de curso intitulado: Desafios da Gestão Escolar em tempo de pandemia na escola EMEF. Maria das Graças Ribeiro de Sousa em Marabá-PA, desenvolvidas pelo pedagogo (a) no ambiente da gestão escolar, conduzida pela [Professora Msc. Silvana de Sousa Lourinho lotada na Faculdade de Ciências da Educação- FACED pertencendo a instituição UNIFESSPA. Este estudo tem por objetivo [pesquisar, observar e intervir quando solicitado no ambiente de atuação do Pedagogo dentro no setor administrativo e político pedagógico. Você foi selecionado (a) por estar desenvolvendo suas atividades laborais dentro deste setor de educação. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A sua participação neste estudo e importantíssima, pois auxiliará ao futuro Pedagogo (a) a possibilidade de conhecer mais de perto sobre seu trabalho. Informamos também que a sua participação não é remunerada nem implicará em gastos ou quaisquer prejuízos para você. Sua participação nesta pesquisa consistirá em colaborar para com o desenvolvimento de um estudo etnográfico de pesquisa ação, no qual, precisamos que você nos forneça dados, informações, documentos que nos esclareçam sobre sua atuação, seu papel enquanto Pedagogo que trabalha neste setor, no qual realizar-se-á entrevistas e ou aplicação de questionário como técnicas de pesquisa, onde solicitamos que você autorize o registro de áudio, vídeo ou imagem que serão

> C.M E. MARABA / PA CNPJ 09 016 602A0001-Tray 13 de Maio Qd. Eso. Faram Sar



feitas pela aluna do curso de Pedagogia-2018-FACED-ICH-UNIFESSPA: Phâmela Aparecida Santos Silva. Para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Eu Silvana de S. Lourinho sou responsável pela orientação deste trabalho e me comprometo a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação sua pois serão utilizados códigos fictícios. Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional da professora responsável, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre a pesquisa e sua participação nela, agora ou a qualquer momento. Contatos da pesquisadora responsável: Silvana de Sousa Lourinho Coordenadora do Núcleo NEPIIE e Vice coordenadora do NETIC e colaboradora no grupo de pesquisa do CNPQ intitulado KAIRÓS, Folha 32 Quadra 15 Lote 12I, E-mail: silvanalourinho@unifesspa.edu.br e telefones para contato: 94 981127503 ou 94 992607305 e o número da FACED é 21017127 ou 21011009.

Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à PROEG: campus III cidade universitária cidade Jardim, 3º andar, - bairro cidade Jardim - Marabá, PARÁ, e-mail: proeg@unifesspa.edu.br - Telefone: (094) 2101-7100. Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Marabá, Pará, 27 de janeiro de 2022.

Assinatura dos (as) participantes:

Roscone Soarres

Maiora Sicarme Vicina Anos Manheze

Taure Brillo Cla Sq. a

ESCOLA MARTA DAS GRAÇAS ARCEAS.

Autorização 26.0.2004.

C.M.E. MARABA / PA

CNPJ 09 016 602.0001.

Tray 13 de Maio Qd. Esc. Escrito.

Maira Sua ze (Vin es



Assinatura

pesquisador Tilons de Taus Dorrinho

(a):

ESCOLA MARIA DAS GRAÇÃO Autorização 20 12 C.M.E. MARA CNPJ 09 016 802 Tray 13 de Maio Qd. Esn.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARA CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE MARABÁ FACULDADE DE CIENCIAS DA EDUCAÇÃO CURSO DE PEDAGOGIA

Marabá, 27 de janeiro de 2022.

Oficio número: 01/2022 Assunto: **Solicitação Faz**

Da: Profa. Msc. Orientadora da Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso-

TCC-II

Profa. Msc. Silvana de Sousa Lourinho

À Direção da Escola: Maria das Graças Ribeiro de Sousa.

Att: Sr(a) Maira Suanze

Senhor (a) Diretor (a),

Em virtude de estarmos orientando as atividades de TCC aqui em Marabá, estamos solicitando em caráter especial um espaço de observação, pesquisa e possibilidades de coletar dados no espaço de trabalho no ambiente escolar da gestão para desenvolvermos mais uma etapa deste trabalho no **Curso de Pedagogia da UNIFESSPA Campus de Marabá em horário a acordar**. No qual a aluna Phâmela Aparecida Santos Silva para que possamos entender os meandros do trabalho do gestor (Pedagogo) que deseja atuar neste lócus. Esta pesquisa será de extrema importância para o crescimento e futuro profissional dessa estudante. Solicitamos ainda se for possível que forneça a aluna dados e documentos para que ela possa ter mais esclarecimento sobre o desenvolvimento de seu trabalho na gestão.

Sem mais nada para o momento, agradeço vossa compreensão e colaboração neste processo e peço que encaminhe a aluna: para uma melhor compreensão da prática do Pedagogo que atua em espaços diferentes dos da escola e que estas atividades são de extrema importância para a formação do Pedagogo no município de Marabá e regiões adjacentes. No qual, fortalecerá os projetos de formação dos futuros profissionais que atuam neste ambiente escolar democrático.

Atenciosamente,

Silvana de Sousa Lourinho Coordenação da Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso-TCC II

ESCOLA MARIA DAS GRAÇAS AGO.

Autorização 25/12/3

C.M.E. MARABA / FACNPJ 09 016 602/0000

Tray 13 de Maio Qd. Eso. = -

Maira Zz Nieira ves Portazi 117/2018-GP

ANEXO C- Declaração de Consentimento



Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará Instituto de Ciências Humanas –IHC Faculdade de Ciências da Educação: FACED PEDAGOGIA UNIFESSPA

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO-TCC.

Declaro que Maira Suanze Vieira Manheze diretora da escola EMEF. Maria das Graças Ribeiro de Sousa, autorizo a utilização do nome da escola no trabalho de conclusão de curso da discente Phamela Aparecida Santos Silva, nº de matrícula 201840207012, no curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará- UNIFESSPA.

Marabá, 27 de Janeiro de 2022

Diretora

ANEXO D - Caderno de Atividades da Rede Municipal.

