



## EDUCAÇÃO FORMAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO ESCOLAR

Jéssica Aparecida Santos de Camargo (jessica.camargo@wlasan.edu.br)  
Juliana Campana Aragão (juliana.aragao@wlasan.edu.br)  
Lorena Santos Bueno (lorena.bueno@wlasan.edu.br)  
Talita Cristina Silva (talita.silva@wlasan.edu.br)

### RESUMO

O presente estudo apresenta dados coletados sobre Educação Formal em tempos de pandemia tendo em vista os desafios enfrentados pela Gestão Escolar a partir de uma entrevista com a coordenadora de uma escola da rede particular de ensino, localizada em Sorocaba/SP. Partindo do pressuposto de que a pandemia da COVID-19 trouxe desafios imensos ao setor educacional, no Brasil e no mundo, o cenário exigiu uma rápida e inédita reação de políticos e gestores de todo o país, que, de maneira, optaram pelo fechamento provisório de escolas públicas e particulares. O estudo tem o propósito de mostrar como o Ensino Escolar Presencial se adaptou ao Ensino Remoto frente a realidade de uma pandemia, as escolas tiveram que se adaptar ao novo modelo de ensino, utilizando de sua capacidade dentro da sua realidade, criatividade e tecnologia para que as aprendizagens educacionais não fossem paralisadas. Com o presente trabalho em torno de entrevistas, foi possível concluir que durante a pandemia, a equipe escolar e principalmente a gestão, tiveram um papel acolhedor perante as dificuldades das famílias e de transformar e ressignificar o ensino-aprendizagem diante do Ensino Remoto. Destacamos aqui a importância da Gestão Escolar para fortalecer a equipe escolar, estruturar os vínculos com a comunidade escolar. Quando existe uma Gestão Escolar eficiente, há uma maior motivação de toda equipe da instituição e ocorre a otimização do tempo dos professores e demais servidores, o que traz qualidade do ensino e conquista-se o aumento da participação da comunidade.

**Palavras-chave:** Pandemia, COVID-19, Desafios enfrentados, Educação Formal, Ensino Remoto e Gestão Escolar.

### ***A cura (ou No tempo da pandemia)***

*E as pessoas ficaram em casa*

*E leram livros e ouviram música*

*E descansaram e fizeram exercícios*

*E fizeram arte e jogaram*

*E aprenderam novas maneiras de ser*

*E pararam*

*E ouviram mais fundo*

*Alguém meditou*

*Alguém rezava*

*Alguém dançava*

*Alguém conheceu a sua própria sombra*



*E as pessoas começaram a pensar de forma diferente.  
E as pessoas curaram.  
E na ausência de gente que vivia  
De maneiras ignorantes  
Perigosos, perigosos.  
Sem sentido e sem coração,  
Até a terra começou a curar  
E quando o perigo acabou  
E as pessoas se encontraram  
Eles ficaram tristes pelos mortos.  
E fizeram novas escolhas  
E sonharam com novas visões  
E criaram novas maneiras de viver  
E curaram completamente a terra  
Assim como eles estavam curados.*

*Catherine M. O'Meara (20 de março de 2020)*

## INTRODUÇÃO

“A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria” (FREIRE, 2004, p. 142).

Há alguns meses fomos surpreendidos, fomos obrigados a viver uma experiência inédita juntamente com todo o mundo. O ano de 2020 acaba de se tornar um ano histórico devido a essa pandemia que surpreendeu a todos. Muitas são as formas de contaminação pelo novo coronavírus SARS-COV-2, causador da doença COVID-19, que possui alta taxa de transmissão. Para evitar a propagação da contaminação do vírus, uma das medidas tomadas pelo mundo todo, foi o distanciamento social e a quarentena.

O distanciamento social e a quarentena tem causado grande impacto em todos os âmbitos. Na educação, o fechamento temporário das instituições educacionais, afetou diretamente professores e alunos com o afastamento das aulas presenciais, tendo em vista que essa medida é essencial, já que a escola é um ambiente natural de contato. Segundo a UNESCO: “Esses fechamentos em todo o país estão provocando impacto em mais de 70% da população estudantil no mundo”.

Essa pandemia tem afetado professores e alunos em modos distintos de causalidades, tivemos que nos recolher e voltarmos para nossos lares. Em meio a esse novo cenário, nos demos ao direito de sermos vulneráveis. A escola que sempre teve seus métodos de ensino, precisou se adaptar a essa nova realidade, com novos recursos, se deu ao direito de testar e se refazer a cada dia. Professores tiveram que se reinventar,



pedir licença para entrar na casa das famílias e convidar as famílias para entrarem em suas salas de aula. Muitos gestores escolares tiveram que buscar saídas emergenciais para continuar as atividades, principalmente, com o auxílio de suportes remotos de ensino e a introdução de novas metodologias, apoiadas em tecnologias digitais. Mas nada disso seria possível, se esses gestores não tivessem ao menos, um bom desempenho em relação ao planejamento. Garantir que a escola seja um ambiente seguro e agradável a todos, é responsabilidade do Gestor Educacional, mas como fazer isso em meio a esse novo cenário? Como garantir a educação de qualidade em modo operacional? Quais estratégias foram adotadas tanto para a prática docente, quanto a relação dos alunos com a escola?

Para que essas e outras perguntas sejam respondidas, compreende-se a necessidade de um plano de desenvolvimento institucional e apesar de saber que, em um planejamento educacional existem ações preventivas em relação a existência de riscos naturais e riscos causados pelo homem, a Gestão Escolar nunca havia pensado na hipótese do cancelamento das aulas presenciais em pleno século XXI e que, certamente essa ação causará grandes mudanças no comportamento das pessoas de todo o mundo. Elaborar um projeto que vise orientar, tranquilizar e conscientizar toda a comunidade nesse momento, é essencial.

O projeto é a expressão de uma vontade explícita e partilhada do estabelecimento escolar para responder às necessidades dos alunos. Ele visa ao cerne da pedagogia e considera o conjunto dos meios para converter-se no fundamento da ação coletiva (THURLER, 2001, p. 117).

Pensando no recolhimento social, transformar e ressignificar o Ensino Presencial para um Ensino Remoto, toda equipe precisa partilhar do mesmo objetivo para atender as necessidades atuais que o Ensino a Distância estava pedindo. A ação de ressignificar o plano teve que ser coletiva e compartilhada, tanto dentro da escola quanto fora dela juntamente com as famílias. Segundo Thurler: “Escolas que produzem efeitos notáveis sobre as aprendizagens dos alunos apoiam-se mais nas mudanças que o sistema educativo introduz em larga escala” (2007, p. 116).

O Plano de Desenvolvimento Institucional precisa ser capaz de ter uma flexibilização e estar atento às mudanças, como houve no Ensino Remoto. As escolas precisam ter uma visão em larga escala para ter seus objetivos alcançados. A escola precisa ter uma



coerência do planejamento com a prática dentro da sala de aula, além disso, é preciso considerar a realidade da escola para estruturar um projeto que seja possível de ser concretizado.

Diante desse quadro, foi preciso rapidamente reinventar e ressignificar a Prática Pedagógica desenvolvida nas escolas buscando formas para garantir a continuidade da aprendizagem dos alunos. A readequação do planejamento, com a urgência requerida, foi uma estratégia para assegurar o direito universal à educação, conforme prevê a legislação vigente, por meio de um conjunto de ações que chamamos de atividades não presenciais.

Cabe aqui também, ressaltar a importância do Projeto Político-Pedagógico. O projeto é um documento que apresenta a identidade da instituição escolar que define os pressupostos, objetivos pedagógicos atendendo o que se determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96.

Ao constituir um Projeto Político-Pedagógico faz-se necessário planejar a intenção do que se pretende fazer e realizar diante de sua realidade e possibilidade, articulado ao compromisso sociopolítico e interesses coletivos da comunidade. Segundo Ilma Veiga:

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (2002, p. 1).

Uma vez que o projeto estabelece um processo de reflexão e discussão sobre problemas da escola é essencial que as decisões sejam democráticas a partir das relações entre escola e família. Visto que a pandemia chegou de surpresa e nos obrigou a criar novos hábitos e nos reinventar, é de total relevância fazer um estudo com um olhar mais atento ao ensino escolar, que teve uma grande adaptação desde a Educação Infantil até o Ensino Superior. A pandemia da COVID-19 fez com que o Ensino a Distância tivesse que ser implantado às pressas nas escolas. Especialmente, por conta do fechamento das instituições de Ensino Regular e profissionalizante para conter o avanço da doença. Aulas presenciais tiveram que se adaptar ao Ensino Remoto, e esse Ensino Remoto teve que ser ressignificado para dar continuidade no ensino aprendizagem.

A pesquisa coleta dados de professores e coordenadores de uma instituição privada localizada em Sorocaba/SP.



## OBJETIVO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os desafios da Gestão Escolar enfrentados no Ensino Remoto em tempos de pandemia. Bem como buscar pontos de convergência entre as adaptações do ensino frente ao cenário de Ensino Remoto, utilizando as metodologias ativas de ensino e outras abordagens já consagradas do âmbito da (re)significação da prática docente durante o Ensino Remoto.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar as estratégias utilizadas para promoção do Ensino Remoto por gestores educacionais;
- ✓ Verificar se houve evasão escolar em tempos pandêmicos;
- ✓ Analisar o empenho da família;
- ✓ Constatar o apoio que a escola ofereceu aos funcionários, alunos e famílias.

## METODOLOGIA

Para melhor compreender os desafios enfrentados pela Gestão Escolar em um momento atípico causado pela COVID-19, buscamos como estratégia metodológica, o estudo de caso, utilizando a técnica da entrevista de cunho qualitativo para a coleta de dados. O público alvo da entrevista seriam gestores de escolas, para tanto a entrevista se deu com uma Coordenadora Pedagógica do Ensino Infantil, de uma escola privada localizada na região Urbana de Sorocaba. “O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno...” (PATTON, 2002).

O estudo de caso é um método de pesquisa, que estuda sobre determinado assunto que permite o aprofundamento do conhecimento sobre o mesmo, podendo oferecer contribuições para possíveis novas investigações. Para André (1995, p. 30) é “... o estudo descritivo de uma unidade, seja uma escola, um professor, um aluno, ou uma sala de aula”. Em outras palavras, o estudo da unidade pode ser um indivíduo, uma estratégia organizacional e política de um grupo de pessoas, uma ação cultural ou o processo de um



planejamento, é o conhecimento particular de determinada unidade e a definição da análise da unidade dependerá do objetivo que o pesquisador pretende com o estudo de caso.

Assim como Patton, o cientista Robert K. Yin, também defende, a forma da pesquisa do estudo de caso, responder às questões de “como” e “por quê” certos fenômenos existem. Para Yin estudo de caso é:

...uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência (YIN, 1989, p. 23).

São referenciais teóricos com ideias que se constituem ao modo pesquisa qualitativa e que nos levam a compreender melhor a temática em questão. Dado aos fatos do processo investigativo, a coleta de dados/informações, segue de uma entrevista qualitativa, onde colhemos informações sobre como a Gestão Escolar agiu, em meio a esse cenário pandêmico.

Para Menga Lüdke, a entrevista é uma das principais técnicas de trabalho de pesquisa.

...Esta é, aliás, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizadas nas ciências sociais. Ela desempenha importante papel não apenas nas atividades científicas como em muitas outras atividades humanas (LÜDKE, 1986, p. 33).

A entrevista é uma técnica na qual podemos colher informações, organizá-las e analisá-las por meio de um descritivo e/ou gravações, com ela conseguimos captar ideias, maneiras de pensar e agir de um sujeito, ou de uma comunidade. Essa entrevista foi utilizada “[...] para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo [...] desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 134).

Pensando nas causalidades que a pandemia pôde ou pode trazer para o ambiente escolar, a realização da entrevista nos permitiu saber um pouco mais sobre como o gestor escolar enfrentou ou tem enfrentado tais desafios gerados pela COVID-19, quais foram os planejamentos e estratégias utilizadas em pouco espaço de tempo, também como alguns



professores vêm enfrentando a gestão da sala de aula, durante e após esse vírus que assolou o país.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

O recolhimento social nos levou a condição de reflexão, nos levou a pensar quem realmente somos e onde estamos, nos levou a entender de forma mais efetiva e concreta de que somos seres históricos. É por meio da educação que vamos nos tornando humanos, é ela quem proporciona aprendizagens e experiências que vão nos constituindo esse sujeito histórico e social.

Esse momento de pausa imediata que a COVID-19 causou, é o que nos fez refletir sobre a nossa própria condição de sujeito, ao percebermos a realidade, nossa capacidade de transformação e inovação é evidente, pois o homem histórico é o ser capaz de adaptar-se a situações distintas em determinado tempo e espaço. E é nesse contexto social e histórico que o sujeito é constituinte e colaborativo/criador da sua própria história. Assim como afirma Vygotsky:

A luta pela sobrevivência e a seleção natural, as duas forças motrizes da evolução biológica no mundo animal, perdem sua importância decisiva assim que passamos a considerar o desenvolvimento histórico do homem. As novas leis que regulam o curso da história humana e que regem o processo de desenvolvimento material e mental da sociedade humana, agora tomam seus lugares (VYGOTSKY, 1930, p. 2).

É pensando nesse contexto histórico em que vivemos, e nessa constituição de sujeito, sujeito do seu tempo, sujeito capaz de comunicar, sujeito que apropria-se da cultura, sujeito capaz de atravessar os entrelugares, sujeito capaz de encontrar uma saída para a educação em meio ao caos, é pensando assim como Paulo Freire, que nos faz refletir sobre o sujeito histórico capaz de muitas coisas:

(...) Assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva porque é capaz de amar. Assumir-se como sujeito porque é capaz de reconhecer-se como objeto. A assunção de nós mesmos não significa a exclusão dos outros (FREIRE, 2001, p. 46).

É com esses pensamentos que elaboramos uma entrevista com uma Coordenadora

Pedagógica da Educação Infantil e 1º ano do Ensino Fundamental, a qual atua em uma rede privada de ensino que atende do Berçário ao Ensino Médio, localizada na cidade de Sorocaba/SP. Na Educação Infantil até o 1º ano do Ensino Fundamental, a escola atende uma média de 400 alunos, sendo 40 alunos no período integral. Aqui denotaremos suas falas pela coordenadora G.

A entrevista realizada possibilitou o registro de dados e reflexões sobre a Educação Formal em tempos de pandemia e como a escola por meio da Gestão Escolar conseguiu se reinventar e se adaptar a esse novo modelo de ensino. No dia 17 de março de 2020, por meio da Portaria nº 343, o Ministério da Educação (MEC) se manifestou sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia da COVID-19 (BRASIL, 2020).

Nesse contexto perguntamos se a instituição estava preparada para o Ensino Remoto e segundo a coordenadora G.:

Nenhuma escola estava preparada para o Ensino Remoto, nem a minha e nenhuma outra. Eu entendo, que essa é uma situação histórica que nós estamos vivendo, e quando houve uma outra pandemia no Brasil foi há cem anos e o modelo de ensino era outro, eu penso que ninguém estava preparado para viver isso. Até porque, se o ensino fosse sempre desse jeito e se considerasse essa, a melhor forma de ensino, a sociedade já teria caminhado para o modelo de Ensino Remoto, mas hoje a gente pensa que o ensino não diz respeito apenas aos aspectos cognitivos, mas aos sociais, aos emocionais, aos físicos, então hoje se olha para esse indivíduo no todo e quando a gente pensa na aprendizagem remota, no Ensino Remoto, principalmente para os pequenos, a gente deixa de estimular outras habilidades tão importantes, é claro que nesse momento de pandemia todas as escolas e as famílias se ajustaram para o desenvolvimento da criança. Mas eu entendo que nem escola, nem família, nem professora, ninguém estava preparado para viver isso, até porque, também não foi uma situação planejada, não existia um preparo, eu acredito que existem sim, situações que favorecem o Ensino Remoto, mas não que todas as escolas e nem a minha estivesse preparada para isso (COORDENADORA G., 2020).

Na Base Nacional Comum Curricular, aprovada por meio de resolução do Conselho Nacional de Educação em 2017, está proposta a perspectiva da Educação no Brasil e seu compromisso com uma formação humana integral. Diz o documento:

... a Educação Básica deve visar à formação e ao desenvolvimento humano global, o que implica compreender a complexidade e a não linearidade desse desenvolvimento, rompendo com visões reducionistas que privilegiam ou a dimensão intelectual (cognitiva) ou a dimensão afetiva. Significa, ainda, assumir uma visão plural, singular e integral da criança, do adolescente, do jovem e do adulto – considerando-os como sujeitos de aprendizagem – e promover uma



educação voltada ao seu acolhimento, reconhecimento e desenvolvimento pleno, nas suas singularidades e diversidades (BRASIL, 2017).

Percebeu-se que ninguém estava preparado para vivenciar esse modelo de ensino. Acredita-se que o ensino não abrange apenas aspectos cognitivos, mas também emocionais, sociais e físicos. Portanto, hoje se olha para o indivíduo pensando num todo, um ser integral e produtor de histórias, e no contexto do Ensino Remoto, principalmente para as crianças da Educação Infantil, deixa-se de estimular habilidades tão importantes, que a socialização, a exploração e as vivências no ambiente escolar proporcionaria tais habilidades. Porém com o início da pandemia, as escolas e as famílias ajustaram-se para que o cognitivo da criança fosse desenvolvido da melhor forma perante às situações existentes. Quando se fala em situações que favoreçam o Ensino Remoto, a coordenadora nos fala das plataformas como apoio ao Processo Pedagógico:

Quando eu penso em situações que favoreçam, eu entendo que o uso da tecnologia, como uma ferramenta no cotidiano da escola, já dá um suporte para que o ensino possa acontecer de maneira remota, então, a escola que eu trabalho é uma escola que já operava com estratégias de Ensino Híbrido, já tinha o computador e o *Classroom* e outras plataformas como apoio ao Processo Pedagógico, então acho que tudo isso favorece, além de que, o grupo social da escola em que eu trabalho, tem um acesso à internet, televisão, rádio, é um grupo privilegiado que tem como transformar o ensino e participar de um Ensino Remoto (COORDENADORA G., 2020).

Com o avanço da tecnologia, a era da informação fica cada vez mais próxima e mais acessível às pessoas, tornando possível estudar a qualquer hora e em qualquer lugar. Essa tecnologia gera grandes proximidades entre as pessoas, os espaços e o tempo. E nesse contexto atual, podemos ver o quanto a tecnologia tornou possível essa aproximação.

Compreende-se o aluno como sujeito histórico, como ator principal no processo da construção do conhecimento, onde o professor se torna o mediador que estabelece as condições necessárias para que a aprendizagem se efetive. As novas tecnologias trazem uma gama infinita de possibilidades de aprendizagem, entre elas está o Ensino Híbrido, uma metodologia que combina o uso das tecnologias, o *online* com o Ensino Presencial. Para Christensen *et al.* (2013, p. 7) o Ensino Híbrido propicia ao discente o estudo a distância além dos momentos presenciais, e diz: o Ensino Híbrido é um programa de Educação Formal no qual um aluno aprende, pelo menos em parte, por meio do ensino



*online*, com algum elemento de controle do estudante sobre o tempo, lugar, modo e/ou ritmo do estudo, e pelo menos em parte em uma localidade física supervisionada, fora de sua residência.

No processo de ensino aprendizagem, tornar o aluno protagonista e autônomo é fundamental para que se torne sujeito histórico, é com essas interações sejam elas presenciais ou *online* que vão tornando efetivo o desenvolvimento do aluno. Moran fala sobre aprender com os pares e que a Educação Híbrida é uma das infinitas formas de aprendizagem:

Falar em Educação Híbrida significa partir do pressuposto de que não há uma única forma de aprender e, por consequência, não há uma única forma de ensinar. Existem diferentes maneiras de aprender e ensinar. O trabalho colaborativo pode estar aliado ao uso das tecnologias digitais e propiciar momentos de aprendizagem e troca que ultrapassam as barreiras da sala de aula. Aprender com os pares torna-se ainda mais significativo quando há um objetivo comum a ser alcançado pelo grupo (BACICH; MORAN, 2015, p. 45).

Berbel, corrobora com esse entendimento, acrescentando que essa característica da autonomia é fundamental, no futuro, para o exercício da autonomia:

O engajamento do aluno em relação a novas aprendizagens, pela compreensão, pela escolha e pelo interesse, é condição essencial para ampliar suas possibilidades de exercitar a liberdade e a autonomia na tomada de decisões em diferentes momentos do processo que vivencia, preparando-se para o exercício profissional futuro (BERBEL, 2011, p. 29).

Utilizar ferramentas tecnológicas que favoreçam o processo de ensino é de grande valia, é também reconhecer que não existe somente uma forma de ensinar, e que há todo momento, em qualquer que seja o espaço, podemos criar possibilidades e utilizar ferramentas que proporcionem aprendizagens significativas.

Analisando as estratégias utilizadas na transição de ensino presencial para o remoto a coordenadora afirma:

Nós começamos fazendo encontros três vezes na semana com as crianças, mas eram encontros curtos que o objetivo na verdade era de saber como a criança estava, o que tinha feito, falar um pouco da rotina da casa, isso acredito que nas duas primeiras semanas porque nós imaginávamos que a gente ficaria afastado da escola quinze dias e não por 5 meses (COORDENADORA G., 2020).



A escola utilizou a plataforma *Google Sala de Aula*, fazendo *hangouts meet* pelo *email* escolar do aluno. À medida que a coordenação e Orientação Educacional acompanhavam as aulas, os métodos e intervenções foram se transformando juntamente com as necessidades dos alunos. Após as primeiras semanas de aulas *online*, toda equipe pedagógica do colégio se organizou para enviar *kits* pedagógicos.

Essas diferenças permeiam a sociedade e é modificada constantemente devido às transformações ocorridas no espaço em que o indivíduo está inserido (mudanças sociais, econômicas, tecnológicas). Nesse contexto, entender esta dinâmica é importante para atenuar o choque na mudança e transformações.

Assim, da mesma maneira que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema. Este é o único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do por vir (LARAIA, 2001, p. 101).

Diante do agravamento da situação encontrada no momento da pandemia, visto que não poderiam retornar às aulas presenciais. A equipe escolar teve que se adequar, e com isso aumentou o tempo e os dias das aulas *online* para um encontro diário de segunda a sexta-feira.

As famílias recebiam todo o material pro trabalho de um mês aproximadamente e nesse *kit* iam coisas divertidas, encantadas e todo o material gráfico (COORDENADORA G., 2020).

Nos primeiros encontros eram disponibilizados aos alunos algumas atividades independentes, mas, que trabalhavam algumas habilidades e competências. Observando a falta de engajamento dos alunos diante das atividades independentes, a equipe pedagógica teve que ressignificar as atividades articulando-as com os projetos.

Nós tivemos uma grande mudança que foi trazer os paradidáticos que já eram escolhidos da própria fase, para o engajamento das crianças (COORDENADORA G., 2020).

Como nos diz Almeida:

[...] passarmos de uma pedagogia do ensino para uma pedagogia da



aprendizagem, na qual se procure investigar as condições propícias à apropriação por parte, dos objetivos cruciais da aprendizagem [...] compreender a forma como cada aluno constrói e desenvolve a sua aprendizagem e, por outro lado, proporcionar orientações individualizadas a partir das dificuldades que o aluno apresenta (ALMEIDA, 2003, p. 70-71).

Por meio da literatura, é possível desenvolver nas crianças a fabulação, a interação e as brincadeiras, é com ela que as crianças dão sentido à realidade e também descobrem o sentido naquilo que fazem, com a literatura elas podem descobrir um mundo novo e cheio de possibilidades. Yolanda Reyes, em seu livro, *A Casa Imaginária* (2010), fala que a literatura oferece material simbólico inicial para que a criança comece a descobrir não apenas quem é, mas também quem quer e pode ser. Ainda pensando na literatura como um material estratégico, Reyes diz que:

Precisamos de poemas, histórias, imagens e toda a literatura possível em nossas casas, em nossas escolas e em nossas bibliotecas porque as crianças, e nós também, é claro, precisamos passar a vida pelo filtro das palavras, para integrar os fatos, às vezes absurdos e aleatórios, conectando-os e porque, pensando bem, a nossa tarefa, desde que começamos a nos apropriar da palavra, é construir sentido (REYES, 2017, p. 49).

Ao discorrer sobre as maiores dificuldades encontradas em um Ensino Remoto a coordenadora diz:

No nosso caso, na Educação Infantil, a maior dificuldade foi envolver as famílias, pois as famílias não são formadas como professoras, não tem um olhar didático e nem um olhar sobre o cognitivo e o desenvolvimento global da criança. Então a maior dificuldade era o envolvimento das famílias, no sentido de que elas precisavam acreditar e precisavam nos apoiar com a criança, porque sozinhos não conseguiríamos (COORDENADORA G., 2020).

A relação família e escola foi primordial para que os objetivos propostos fossem alcançados. Por meio dos *feedback* dos professores e dos pais a escola conseguia acompanhar o desenvolvimento individual de cada criança.

A escola estava dentro da casa e a casa de certa forma também estava dentro da escola, então o que a gente precisava era se unir e tirar desse período de tanta dificuldade aquilo que poderia ser melhor para a criança (COORDENADORA G., 2020).

Cabe às famílias a função de transmitir, ancorar o trabalho da escola. De acordo



com Oliveira (1993, p. 92) “quando diz que uma das funções principais da família é a função educacional [...]”.

A sala de aula é uma grande rede de interações sociais, e, para que essa organização funcione como instrumento de aprendizagem, é muito importante que haja uma boa comunicação entre o professor e os alunos; pais e alunos; professor e pais; aluno e alunos (DAYRELL, 1999, p. 137).

Em pouco tempo a escola entrou na casa das famílias, e a sala da casa dos professores e dos alunos se transformou em sala de aula, onde o objetivo era fazer com que as famílias acreditassem que o ensino atual seria possível.

Quando a equipe via a necessidade de trabalhar alguma habilidade específica na qual o aluno tinha um pouco mais de dificuldade a professora oferecia um horário individual para que a habilidade esperada daquela fase fosse alcançada. De acordo com Sanmartí (2009, p. 21) “[...] ensinar, aprender e avaliar, são na realidade, três processos inseparáveis”. Portanto, é necessário sempre repensar a Prática Pedagógica. É evidente a necessidade de avaliação constante por parte dos professores quanto a sua metodologia, da sua maneira de ensinar, se o mesmo está correspondendo ao resultado final que é a aprendizagem do aluno. Segundo, Freire (2003, p. 47): “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua própria produção ou a sua construção”.

Em caso de alunos com inclusão diagnosticada foi ofertado o Ensino Remoto juntamente com a sala e encontros individuais para trabalhar com as habilidades a serem desenvolvidas, considerando o interesse pessoal de cada criança. Porém, segundo a coordenadora G., “não foi tão eficiente porque as crianças de Educação Infantil já têm uma dificuldade de permanecer em frente a tela e as crianças de inclusão apresentam a mesma dificuldade”.

Diante das dificuldades encontradas, alguns pais optaram por um distanciamento temporário do colégio. As fases mais afetadas foram das turmas de 2 e 3 anos, pois é considerada como creche e não é uma educação obrigatória.

Segundo a coordenadora G.:

Visto que o isolamento social foi se estendendo por meses a equipe gestora do colégio começou a se preocupar com o retorno às atividades presenciais para que não fosse imediato e que tivesse um planejamento. A Coordenação, Orientação



Pedagógica e Direção do Colégio participavam de reuniões, esse grupo de gestão se reunia para falar sobre o que estava acontecendo, participaram de *lives* de encontros que dessem sustentação ao modelo que essa gestão do colégio imaginava ser ideal para o retorno dos alunos. As famílias participaram de encontros e reuniões que foram apresentados o modelo de retomada das atividades presenciais e os protocolos, a partir disso a família decidiu se a criança deveria ou não voltar para o colégio.

Os protocolos de retorno foram elaborados pela equipe gestora do colégio e as professoras participaram dessa elaboração dos protocolos, lembrando de todas as situações que aconteciam no presencial, então fazer parte disso de certa forma já é uma espécie de treinamento porque você treina o seu olhar pra aquilo e você toma consciência da sua atitude que muitas vezes é inconsciente na prática mas você toma consciência e passa ver a importância daquilo e refletir sobre modos de agir, então essa foi a primeira questão (COORDENADORA G., 2020).

Os protocolos foram elaborados pela equipe gestora, orientados por uma equipe médica. Esse protocolo foi divulgado para cada equipe, então cada equipe fez uma formação, conversou com seu grupo para contar como seria as próximas ações e como nós agiríamos no retorno ao presencial. Partindo dessa visão, Araújo define a Gestão Escolar democrática como:

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, por que cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos (ARAÚJO, 2009, p. 20).

Destacamos aqui a importância do trabalho em equipe pensando na construção dos protocolos de biossegurança com reuniões e nos capacitando para isso. “A escola ofereceu para os professores encontros com psiquiatra, psicólogo para conversar sobre esse período em que estávamos vivendo, sobre os medos, angústias e desafios que estavam por vir” (coordenadora G., 2020).

Para o retorno às aulas presenciais, um tanto quanto recente, a coordenadora nos conta sobre a estimativa dos alunos que retornaram ao colégio:

Na primeira semana de aula, do retorno presencial, acredito que 30% dos alunos de cada sala voltaram para o colégio e isso foi aumentando semana a semana (COORDENADORA G., 2020).

Diante da nossa realidade atual, vimos que a desigualdade ainda é uma questão



que precisa ser trabalhada em nosso país, pois sabemos que nem todos os alunos tiveram Ensino Remoto diário ou tão pouco o acesso a qualquer modelo de ensino nesse momento pandêmico e muito menos um retorno às atividades presenciais. Temos a ciência de que a educação ainda não é igualitária a todos e que muitos não têm acesso ao ensino de qualidade, para transformar essa realidade é preciso que haja uma transformação e uma mudança em nossa sociedade, assim como destaca a coordenadora G.:

Mudança política social é preciso sim, política, social e cultural mas eu acredito muito na mudança cultural e social porque a gente tem que ter em mente, quando eu falo da transformação do outro, você tem que ter em mente qual é o sujeito que você quer transformar para o futuro e pra mim é muito claro que todos os alunos vão adquirir conhecimento cognitivo dentro da sua capacidade e dentro daquilo que a escola propõe, mas a formação pessoal é algo que você precisa construir no outro (COORDENADORA G., 2020).

A transformação ocorre com a formação social e cultural porque essa formação cultural que oferecemos aos indivíduos faz com que ele amplie sua visão sobre o mundo e sobre as coisas. Precisamos formar um sujeito diferente para o futuro, e que terá uma atuação ativa na sociedade, por isso pensamos na importância da mudança cultural e social. Os humanos nascem vivendo na coletividade, mas os humanos aprendem a conviver com o outro convivendo. Na Educação Infantil, quando se fala sobre aprender a conhecer o outro, a convivência é um conteúdo a ser trabalhado. Segundo a base nacional curricular:

Conhecer-se e construir sua identidade pessoal, social e cultural, constituindo uma imagem positiva de si e de seus grupos de pertencimento, nas diversas experiências de cuidados, interações, brincadeiras e linguagens vivenciadas na instituição escolar e em seu contexto familiar e comunitário (BNCC, 2020).

Como ressalta Cortella, onde:

Nós humanos somos, igualmente, um produto cultural; não há humanos da cultura, pois ela é o nosso ambiente e nela somos socialmente formados (com valores, crenças, regras, objetos, conhecimentos etc.) e historicamente determinados (com as condições e concepções da época na qual vivemos). Em suma, o homem não nasce humano, e sim, torna-se humano na vida social e histórica no interior da cultura (CORTELLA, 2009, p. 37).

Sabendo da importância das experiências vivenciadas no ambiente escolar, da



importância das interações e brincadeiras para a Educação Infantil, buscamos compreender quais habilidades e competências foram atingidas e quais não foram nesse processo de Ensino Remoto. A coordenadora G. nos diz que:

Eu sempre vou acreditar, que as coisas acontecem quando elas tem que acontecer! E eu acredito que a pandemia aconteceu pra essa geração, porque essa geração precisava aprender algo, então, eu penso que quando as pessoas voltaram para suas casas, esse recolhimento social foi uma oportunidade, para que as crianças conhecessem melhor seus pais e seus pais conhecessem melhor as suas crianças, e aprendessem a conviver em família. Eu penso que essa é a oportunidade, aprender a viver junto e aprender a conhecer a si mesmo. Porque eu penso que, nessa pandemia, a maior dificuldade não foi o outro, foi a si mesmo! Porque nós, nos vimos trancados dentro das nossas casas e nos vimos no tédio, então, a maior dificuldade não é o outro, mas sou eu mesma, então, a maior aprendizagem que eu penso, é a aprendizagem da sua essência, aprendizagem de habitar a casa, de saber que você faz parte de um núcleo social e que precisa dentro desse núcleo, desse microsistema que é a casa, todos estarem envolvidos e engajados com um objetivo único, aprender a ceder, aprender o que é uma birra, aprender qual é o limite do outro, qual é o tempo que o outro necessita, aprender também a viver o ócio, porque eu acredito que a nossa sociedade não vive o ócio. Então, essas competências que foram construídas, eu penso que elas são, mais do que qualquer outro tipo de competência cognitiva, porque essa geração vai ficar marcada pelo que viveu e ela vai levar marcas disso pro resto da vida. Então, eu acho que isso é importante, e que a gente conseguiu sim, aqui na Educação Infantil, porque nós tínhamos esse olhar desenvolvido e as nossas conversas com as famílias era sobre essas coisas também, então, não conversamos apenas só sobre as habilidades de Matemática, habilidades para serem desenvolvidas na linguagem e na escrita, mas, nós conversamos com as famílias sobre o desenvolvimento daquela criança e o sentimento dela de pertença no ambiente familiar e, como ajudar a família a lidar com os dilemas, com as brigas das crianças e com os conflitos que elas têm, então, isso foi muito bom e eu acho que foi válido.

E eu acho que a maior perda que nós tivemos foi o social, então, as crianças por mais que se encontrassem no remoto, elas não conseguiam olhar nos olhos umas das outras e ter uma conversa e interagir pelo toque, então, eu penso que essa foi a maior dificuldade, isso não foi atingido, mas eu acredito também que existe possibilidade da gente recuperar (COORDENADORA G., 2020).

É no chão da escola que estabelecemos as relações, é nesse ambiente que conseguimos desenvolver tais competências e habilidades nas crianças, entendemos que esse é um momento atípico e que, certamente, marcará essa geração. Vivemos um novo tempo, tempo de transformações, tempo de refletirmos quem somos e quais sujeitos queremos formar no futuro, mas como faremos isso em meio ao desconhecido? Vivemos no tempo das incertezas, Edgar Morin em seu livro, *Os sete saberes necessários à educação do futuro*, já nos contava sobre essas incertezas, sobre o enfrentar as incertezas, e que a história humana foi e continua a ser uma grande aventura



desconhecida. Morin, fala sobre o surgimento do novo:

O surgimento do novo não pode ser previsto, senão não seria novo. O surgimento de uma criação não pode ser conhecido por antecipação, senão não haveria criação (MORIN, 2000, p. 81).

Precisamos aprender a enfrentar as incertezas, “esperar pelo inesperado e trabalhar pelo improvável” (2000, p. 92), é somente com essa certeza pelo improvável que vamos construindo toda uma geração transformadora, crítica, autônoma e capaz de estar nos entrelugares, capaz de ultrapassar as fronteiras daquilo que se espera. É com essa visão que devemos pensar em uma educação do futuro tão próximo, incerto mas ao mesmo tempo improvável, uma educação onde os sujeitos se tornem capazes de serem sujeitos transformadores de sua própria história, apesar das circunstâncias.

## OLHAR DOS PROFESSORES

*“O que ocorre, de fato, é que, quando me olho no espelho, em meus olhos olham olhos alheios; quando me olho no espelho não vejo o mundo com meus próprios olhos desde o meu interior; vejo a mim mesmo com os olhos do mundo – estou possuído pelo outro”.*

*Mikhail Bakhtin*

Segundo Bakhtin somos carregados do outro, nossas vozes são carregadas de outras vozes, com isso buscamos ouvir as “vozes” de quem também estava a frente do Ensino Remoto e participou efetivamente do processo de adaptação e transformação do ensino, de quem estava verdadeiramente no “chão” da escola.

Para enriquecer essa pesquisa, conversamos com algumas professoras do colégio para compreender suas experiências e vivência frente ao cenário enfrentado, e assim buscamos também conhecer as estratégias didáticas que utilizaram e como foi o processo de adaptação em relação ao Ensino Presencial para um Ensino Remoto. A entrevista foi feita com 4 professoras atualmente trabalhando no Infantil 2, Infantil 5 e 1º ano do Ensino Fundamental que aqui serão denotadas por Profa. J., Profa. E., Profa. A. e Profa. H.

Quando perguntadas sobre as maiores facilidades encontradas em um Ensino Remoto e o porque consideravam esses aspectos como uma facilidade, estas argumentaram:



Foi muito importante a presença dos pais, a proximidade dos pais às dificuldades das crianças isso contribuiu intensamente pro avanço pedagógico deles... os pais estavam muito atentos nesse período remoto, ao desempenho das crianças, as dificuldades, as facilidades então acho que isso contribuiu no processo de ensino aprendizagem das crianças (Profa. J., 1º ano do Fundamental I).

Diante da resposta da professora J., podemos compreender a importância do envolvimento das famílias com o ensino-aprendizagem do indivíduo. A educação é uma via de mão dupla entre escola e família, para que assim juntas possam alcançar os resultados esperados. Como nos diz Reis:

A escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida a escola, a relação com ela apenas começa. É preciso o diálogo entre escola, pais e filhos (REIS, 2007, p. 6).

Portanto, uma boa relação entre família e escola deve estar presente em todo e em qualquer trabalho educativo, que tenha como principal alvo o desenvolvimento do aluno. A escola deve exercer sua função educativa junto com os pais, discutindo, informando e orientando. Para que assim o aluno tenha a compreensão dessa parceria e consiga ter uma aprendizagem de qualidade e um aproveitamento maior do ensino, assim como relata a professora H.: “Penso que as aulas eram mais aproveitadas pelas crianças, quando tinham a companhia de um adulto” (Profa. H., Infantil 2).

Relatamos aqui a importância do engajamento das famílias no processo de ensino-aprendizagem e ganha ainda mais relevância quando falamos em um Ensino Remoto no qual o aluno necessita da orientação de um adulto, esse fator tende a favorecer o desempenho e desenvolvimento integral do aluno.

A instituição sendo privada obtém privilégios, sendo um deles o *hangouts meet*, uma plataforma de comunicação que inclui vídeos e mensagens instantâneas, facilitando e aproximando as pessoas envolvidas, no caso o corpo docente dos alunos e familiares. E quando perguntadas sobre os recursos utilizados pela escola. A professora J. relata que:

O *hangouts meet* que é ao vivo, que a gente utilizou como conteúdo principal, que era o encontro com as crianças, era onde mais rendiam as propostas, mas como situações complementares a gente também enviava videoaulas (Profa. J., 1º ano do Fundamental I).

Ressignificar as plataformas e trazer complementos para que o ensino seja



efetivamente agregável para o avanço dos alunos, foi algo excepcional nesse Ensino Remoto. O professor estar ativo na sociedade e levar consigo as especulações da mudança do mundo como um impulso desafiador e benéfico é uma ação que afeta o outro. Freire sabiamente afirma que:

“Se o meu compromisso é realmente com o homem concreto, com a causa de sua humanização, de sua libertação, não posso por isso mesmo prescindir da ciência, nem da tecnologia, com as quais me vou instrumentando para melhor lutar por esta causa” (FREIRE, 2007, p. 22).

A escola é um espaço privilegiado para uma apropriação de construção de conhecimento. O ambiente escolar de hoje consiste em um espaço de construção do sujeito, na sua totalidade. Cabe a ela o importante papel de desenvolver nos estudantes, as competências cognitivas e socioemocionais, contribuindo para que o jovem tenha condições de estabelecer um projeto para a sua vida.

A fim de sabermos se as professoras consideravam que atuavam em uma escola privilegiada. Obtivemos a seguinte resposta da professora J.: “É uma comunidade privilegiada, é uma escola privilegiada também com diversos recursos e isso fez toda a diferença no avanço e nessa caminhada das crianças” (Profa. J., 1º ano do Fundamental I).

Pensando em possíveis dificuldades com o Ensino Remoto, perguntamos às professoras quais foram os primeiros desafios encontrados nesse modelo de ensino, e elas nos disseram:

Nossa casa precisaria ser um lugar acolhedor para quem estava do outro lado da tela, teria que ter algo familiar. E o maior desafio, é conseguir a atenção e envolvimento em uma aula dentro da casa das crianças. (Profa. A., Infantil 5).

A escola precisa ser um ambiente acolhedor, cheio de desafios para possíveis descobertas, com as aulas *online* a casa dos professores precisou se adaptar e se transformar em um espaço com cheiro, cores e acolhedor. Esse espaço pensado para criança é importante para sua interação e assimilação esse espaço é encarado com um terceiro educador, assim como fala Malaguzzi:

“Valorizamos o espaço devido ao seu poder de organizar, de promover relacionamentos agradáveis entre as pessoas de diferentes idades, de criar um



ambiente atraente, de oferecer mudanças, de promover escolhas e atividades, e a seu potencial para iniciar toda a espécie de aprendizagem social, afetiva e cognitiva (...)" (MALAGUZZI, 1999, p. 157).

Acredita-se que ambientes variados podem favorecer diferentes tipos de interação e que o professor tem papel importante como organizador dos espaços onde ocorre o processo educacional. Tal trabalho baseia-se na escuta, no diálogo e na observação das necessidades e dos interesses expressos pelas crianças, transformando-se em objetivos pedagógicos (BRASIL, 2006, p. 8).

Particularmente, foi a interferência dos pais durante a aula. Ao mediar o processo de ensino e trocas de saberes, muitos pais "davam" a resposta à criança, não possibilitando assim um "buscar" da criança pela construção de saber. Conversávamos e mediamos a situação, mudando a comanda (Profa. E., Infantil 5).

Para a professora E., mediar a interferência dos pais durante a aula foi o mais desafiador, pois se acredita na construção do conhecimento e muitas vezes os pais acabavam respondendo antes mesmo de deixar o aluno pensar. Já para a professora H., a maior dificuldade foi a preocupação em saber se as crianças do Infantil 2, que são bem pequenas, estavam de fato aproveitando ao máximo.

Para mim, a maior dificuldade era saber se as crianças estavam de fato aproveitando as aulas, se estavam me ouvindo bem, se não estavam ouvindo minha fala com atraso, devido a internet. No Infantil 2 o contato físico, o toque, as mãos sentindo as texturas, o brincar, a interação com os amigos, são acontecimentos corriqueiros durante o dia a dia e no Ensino Remoto, eu precisei pensar em dinâmicas e ideias que de alguma forma pudessem "suprir" essa falta e isso me trouxe um pouco de insegurança, angústia, saudade, medo, no começo do Ensino Remoto (Profa. H., Infantil 2).

Para as professoras, já era um grande desafio ter que reinventar a sala de aula por meio das telas, fazer com que suas casas se tornassem acolhedoras para as crianças foi fundamental. Outros desafios encontrados, como a interferência dos pais que não são especialistas mas que faziam o máximo possível para que a criança aprendesse o que lhe era proposto. Desafios com a tecnologia, acesso, sinal de *wifi*, instabilidades entre outras foram encontrados nesse modelo de ensino, mas o que realmente foi desafiador, foi entreter as crianças e fazer com que elas tivessem o melhor ensino diante das telas.

Perguntamos à professora se a escola ofereceu algum treinamento para a utilização das ferramentas *online* para equipe docente, para as famílias e alunos, e a professora A.,



nos disse:

Acredito que além de toda a estrutura digital, a emocional foi de extrema importância, tivemos reuniões frequentes para refletir sobre o momento que estávamos passando, repensar a prática e planejar os próximos passos (Profa. A., Infantil 5).

Para o repertório, seja de ideias, conhecimentos, teorias ou até mesmo de autoconhecimento e troca com o outro seja abrangente, todo o corpo docente necessita estar atualizado de uma formação continuada. De formações e estudos que busquem ferramentas para atingir os alunos, seja em sala de aula ou uma sala do *Google*, adquirir o avanço em seus alunos.

No olhar voltado para a educação, a formação continuada é considerada necessária juntamente com a formação inicial. O professor precisa estar preparado para os novos desafios que os dias atuais podem oferecer.

[...] a necessidade de contínuo aprimoramento profissional e de reflexões críticas sobre a própria Prática Pedagógica, pois a efetiva melhoria do processo ensino-aprendizagem só acontece pela ação do professor; a necessidade de se superar o distanciamento entre contribuições da pesquisa educacional e a sua utilização para a melhoria da sala de aula, implicando que o professor seja também pesquisador de sua própria prática; em geral, os professores têm uma visão simplista da atividade docente, ao conceberem que para ensinar basta conhecer o conteúdo e utilizar algumas técnicas pedagógicas (SCHNETZLER e ROSA, 2003, p. 27).

Esta formação continuada, conforme Caldeira (1993) citado por Cunha e Krasilchik, não se esgota somente em um curso de atualização, mas deve ser encarada nesse período da pandemia, trouxemos docentes dos segmentos do 1º ano, Infantil 5 e Infantil 2.

No 1º ano os alunos têm de 6 a 7 anos e buscam o principal objetivo que é a transição, pois a fase já tem características do Ensino Fundamental e os alunos têm acesso às outras matérias (Ciências, Geografia, História) sendo assim um processo de escrita e leitura mais intensa.

No Infantil 5 os alunos têm de 5 a 6 anos, é aonde acontece a pré-alfabetização, o “pontapé” inicial entre as letras, os sons e a escrita de fato.

No Infantil 2 os alunos têm de 2 a 3 anos, a busca pela independência permite que os alunos comecem a ter uma ação para a autonomia, muito ligada à afetividade.

Independente da fase e dos alunos em que as professoras estarão, a formação



continuada necessita estar ligada à evolução de cada indivíduo, trazendo assim experiências e ferramentas para esse avanço.

Por meio dos relatos apresentados podemos considerar que a educação passou por grandes mudanças e precisou se adaptar rapidamente à realidade de um Ensino Remoto. Diante desse quadro, foi preciso rapidamente reinventar e ressignificar a Prática Pedagógica desenvolvida nas escolas, buscando formas para garantir a continuidade da aprendizagem dos alunos pertencentes ao colégio .

De acordo com Carvalho (2003, p. 7) “[...] a sociedade mudou e a escola se transformou – e as propostas de ensino devem acompanhar essas mudanças”. O gestor deve criar estratégias em que o professor consiga participar e acompanhar essa transformação.

Foi exatamente isso que vimos no trabalho da coordenação, fazendo reuniões com as professoras para obter um *feedback* da evolução dos alunos, fortalecendo a união da equipe, inovando com as ferramentas oferecidas *online*, toda a gestão da escola se adaptou e usou de vários recursos para que o ensino em sua escola não fosse interrompido.

Diante desse novo modelo de ensino vimos a importância do PDE dentro da instituição, de forma geral, é a trajetória que a escola, com seus mecanismos de participação e envolvimento, traça para si mesma, tendo por base a avaliação do aprendizado de sua identidade. O plano tem por base os princípios da escola, a avaliação do aprendizado dos alunos, suas finalidades e as expectativas e consenso da comunidade escolar.

Constatamos aqui também a importância do Projeto Político-Pedagógico, o PPP é um documento no qual estão registradas as ações e projetos que uma determinada comunidade escolar busca para seu ano letivo, sendo auxiliados de forma política e pedagógica por professores, Coordenação Escolar, alunos e familiares. Para isso constroem atividades pedagógicas que auxiliam no processo de ensino-aprendizagem (VAGULA *et al.*, 2014).

Apesar de o PPP ser um instrumento burocrático, caracteriza-se também por ser democrático, por definir a identidade da escola e indicar caminhos para ensinar com qualidade e significado.

Segundo Ferreira:



Fazer o PPP implica planejamento de todas as atividades no âmbito escolar, execução das ações previstas, avaliação do processo e retomada. Isso somente é possível se instituída a prática de registro e reflexão sobre ele (FERREIRA, 2009, p. 1).

Essa reflexão leva a readequação do planejamento, com a urgência requerida, foi uma estratégia para assegurar o direito à educação, conforme prevê a legislação vigente, por meio de um conjunto de ações que chamamos de atividades não presenciais.

Educação é uma ação de todos os atores envolvidos, família, escola, professores e alunos, se essa ação já é determinante em tempos de aulas presenciais, ganha ainda mais relevância neste período de pandemia. Uma prática dessa magnitude exige acompanhamento e pequenos ajustes que se fazem necessários de forma permanente.

A importância dos pais acreditarem e confiarem na instituição onde seus filhos estão estudando é um engajamento necessário para o avanço de cada aluno. Uma vez que a família se dispõe, o aluno demonstra comprometimento. A escola precisa criar interações entre as partes família/escola, não como uma forma de troca de favores, mas como um complemento do que se estabelece no ambiente familiar. As proximidades entre ambas as partes não é uma tarefa fácil, exige confiança e necessita criar estratégias para atrair a família. Caetano (2004) elenca que a relação entre escola e família precisa ser de parceria, cada papel precisa ser percebido por ambas as instituições.

Em função da urgência e da necessidade, em um curto período de tempo, toda a comunidade escolar passou por uma aceleração e uma imersão em um mundo de conhecimento e competência que, por vezes, não se havia dado a real importância e que, em ritmo normal de processo, levaria bem mais tempo para se concretizar. A tecnologia hoje é onipresente em diversos aspectos, desde a maneira como acessamos, buscamos e trocamos conhecimentos e informações, bem como na forma que nos comunicamos e fazemos bom uso dessa tecnologia em nosso favor para facilitar a forma como nos relacionamos e ensinamos, nos proporciona ganhos significativos. A constância de propósito definida pela equipe que coordena as atividades e o acompanhamento das ações, foi um desafio nunca antes enfrentado, mostra que, com o envolvimento e participação de todos, as ações no colégio atingiram os objetivos esperados. Por esse motivo, acreditamos na importância da formação continuada.

Libâneo a ideia-chave de formação continuada é:



Pela participação e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o Projeto Pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas, principalmente, aprendem sua profissão. É claro que os professores desenvolvem sua profissionalidade primeiro no curso de formação inicial, na sua história pessoal como aluno, nos estágios, etc. Mas é imprescindível ter-se clareza hoje de que os professores aprendem muito compartilhando sua profissão, seus problemas, no contexto de trabalho. É no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade. Esta é hoje a ideia-chave do conceito de formação continuada. Colocar a escola como local de aprendizagem da profissão de professor significa entender que é na escola que o professor desenvolve saberes e as competências do ensinar, mediante um processo ao mesmo tempo individual e coletivo (LIBÂNEO, 2004, p. 34-35).

A pandemia da COVID-19 trouxe muitos desafios, mas trouxe inúmeras possibilidades de mudanças, podemos dizer que vivemos em um tempo de ousadia. Uma jornada de trabalho intenso, todos querendo dar o seu melhor, muitas dúvidas, ansiedades, preocupações, e também de muita entrega. A função de toda equipe escolar foi de acolher e apoiar, buscando aprender com eles os caminhos para esse novo modo de se relacionar com os alunos e a comunidade escolar. É assim que nos constituímos sujeito-histórico, vivendo aquilo que nunca foi visto antes, transformando-nos cada vez mais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa e entrevistas com a coordenadora G. e professoras J.; A.; E. e H. foi perceptível a importância do trabalho da Gestão Escolar, principalmente durante a pandemia em que os métodos e estratégias de ensino tiveram de se transformar rapidamente.

De acordo com a coordenadora G., nenhuma escola estava preparada e diversos desafios foram encontrados durante o percurso. A comunidade teve de se recolher em suas casas, assim como funcionários da escola. Não havia mais crianças correndo pelos parques, brincando pelas salas, compartilhando materiais e vivenciando momentos e experiências únicas que apenas a escola com suas interações entre pares podem nos proporcionar.

Mediante a esta situação, a equipe de Gestão Escolar com um trabalho coletivo



junto aos professores, articularam a realidade do contexto escolar com os objetivos que se pretendem atingir. Visto que a escola tem um espaço aberto para realização do Projeto Político-Pedagógico, definir seus objetivos e planejar suas atividades para atingir as necessidades da sociedade.

Desse modo acredita-se que há uma necessidade, da conexão de uma boa gestão e de uma excelente ação. Assim uma gestão eficiente implica em ter uma visão do futuro, ou seja, buscar uma transformação dentro de sua capacidade, realidade e reconhecer que os objetivos e as metas estratégicas são mutáveis; ser comprometido e envolvido com a organização; ter conhecimento e prática. Buscar teorizar, fazer planos ou criar modelos, depois avaliar, julgar os resultados que a empresa produziu e planejou e se preciso replanejar ações, dentre outros.

Entendemos que o papel do Gestor Escolar é justamente o de promover uma motivação e incentivo dentro de suas fragilidades e potencialidades, o gestor precisa ter determinação para conduzir todo o processo de transformação sendo ela administrativa ou pedagógica. Para que os objetivos sejam alcançados com sucesso a gestão precisa ser democrática assim como percebemos ao longo da entrevista com a coordenadora G., no qual os professores participaram de todo o processo e transição das mudanças no ensino, vimos claramente a participação dos professores em adequar as aulas de acordo com as necessidades de seus alunos, quando participaram da elaboração dos protocolos com o retorno às atividades presenciais. Segundo Luck:

[...] quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo Gestão Escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada (LUCK, 2006, p. 131).

Portanto, podemos concluir que a Gestão Escolar se faz necessária em todas as etapas do ensino-aprendizagem dos alunos e na atuação dos docentes. Um bom gestor, promove a integração da missão, valores e competências pré-estabelecidas da instituição com docentes, funcionários e comunidade. E por meio de um PPP e PDI flexível foi possível ter a transição do Ensino Presencial para o Remoto de forma acolhedora e adequada às necessidades dos alunos e famílias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A., Professora. Entrevista II. [out. 2020]. Entrevistadoras: Jéssica Camargo, Juliana Aragão, Lorena Bueno e Talita Ferreira. São Paulo, 2020.

ALMEIDA, Ana S. **Da Escola Especial à Educação Inclusiva**. In: STOBAUS, Claus. D.; MOSQUERA, Juan J. M. Educação Especial: Em Direção à Educação Inclusiva. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

ANDRÉ, Marli Eliza D. A. **Diferentes tipos de pesquisa qualitativa**. In: ANDRÉ, Marli Eliza D. A. Etnografia da prática escolar. Campinas: Papirus, 1995.

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

BACICH Lilian; MORAN, José. **Aprender e ensinar com foco na educação híbrida**. 2015. Disponível em:  
<http://www2.eca.usp.br/moran/wpcontent/uploads/2015/07/hibrida.pdf>. Acesso em: 07/11/2020.

BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR. **Educação é a Base**. mec.gov.br. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/#infantil>. Acesso em: 07/11/2020.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Parâmetros básicos de infra-estrutura para instituições de educação infantil**. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: MEC/SEB, 2006.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação**. Disponível em:  
<http://portal.mec.gov.br/docman/marco-2020-pdf/144511-texto-referencia-reorganizacao-dos-calendarios-escolares-pandemia-da-covid-19/file>. Acesso em: 06/11/2020.

CARVALHO. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília/DF: UNESCO, 2000.

E., Professora. Entrevista III. [out. 2020]. Entrevistadoras: Jéssica Camargo, Juliana Aragão, Lorena Bueno e Talita Ferreira. São Paulo, 2020.

FERREIRA, I. **Projeto político-pedagógico**. Disponível em:  
<http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/ppp>. Acesso em: 10/11/2020.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

G., Coordenadora. Entrevista I. [out. 2020]. Entrevistadoras: Jéssica Camargo, Juliana Aragão, Lorena Bueno e Talita Ferreira. São Paulo, 2020.



H., Professora. Entrevista VI. [out. 2020]. Entrevistadoras: Jéssica Camargo, Juliana Aragão, Lorena Bueno e Talita Ferreira. São Paulo, 2020.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Leis – Constituição Federal. LUCK, Heloisa. **Concepções e processo democráticos de gestão educacional**. v. 2. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

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

MIKHAIL, Bakhtin. [https://www.pensador.com/autor/mikhail\\_bakhtin/](https://www.pensador.com/autor/mikhail_bakhtin/). Acesso em: 12/11/2020.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. Revisão técnica de Edgard de Assis. Nova Escola. Escola particular e pública têm a mesma meta: qualidade. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/986/escola-particular-e-publica-tem-a-mesma-meta-qualidade>. Acesso em: 14/11/2020.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

REIS, Risolene Pereira. *In: Mundo Jovem*. São Paulo, 2002.

REYES, Yolanda. **A Casa Imaginária – Leitura e Literatura na Primeira Infância**. Global Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **As crianças e os livros: reflexões sobre a leitura na primeira infância**. Organizadoras: Érica Lima, Fabíola Farias, Raquel Lopes. Belo Horizonte: Fundação Municipal de Cultura, 2017.

THURLER, Mônica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

## ANEXOS

### Entrevista – Coordenação

1. Você como gestora, considera que assim que foi decretado o fechamento das instituições de ensino a sua escola estava preparada para o Ensino Remoto? Justifique sua resposta.
2. Quais foram as estratégias utilizadas na transição de Ensino Presencial para o Remoto?
3. Quais foram as maiores dificuldades encontradas em um Ensino Remoto? E o que fez para superá-las juntamente com a equipe?
4. Foi feito algum tipo de acompanhamento específico para alunos com mais dificuldade no ensino-aprendizagem?



5. A escola possui alunos de inclusão? Como as aulas foram ministradas para esses alunos com dificuldades específicas? Tinha algum método diferente? Quais?
6. Houve evasão escolar? Quais foram as fases mais afetadas? Quais foram os motivos mais evidentes?
7. Pensando em uma gestão compartilhada e democrática. Como foi a decisão da instituição sobre a retomada das atividades presenciais? Quais segmentos participaram dessa decisão? A família teve uma participação ativa na tomada de decisão?
8. Houve algum tipo de treinamento para os funcionários em relação ao retorno às atividades presenciais? Se sim, quais?
9. A escola ofereceu algum treinamento ou apoio psicológico para gestores/docentes/auxiliares/alunos para a volta às atividades presenciais?
10. Qual foi a porcentagem de alunos que voltaram para as aulas presenciais em um primeiro momento?
11. Você, enquanto coordenadora, como se sente em saber que nem todos tiveram acesso a um Ensino Remoto? Quais as mudanças política, social e cultural são necessárias para um ensino com as mesmas possibilidades de aprendizagem?
12. Quais as habilidades e competências que o Ensino Remoto conseguiu atingir? E quais você acredita que não foram possíveis de ser atingidas? Justifique.

### **Entrevista – Docentes**

1. Quais foram as maiores facilidades encontradas em um Ensino Remoto? Porque considera esses aspectos como uma facilidade?
2. Quais foram os recursos utilizados pela escola?
3. Considera que trabalha em uma escola privilegiada? Se sim, porquê?
4. Quais foram as primeiras dificuldades encontradas no Ensino Remoto?
5. A escola ofereceu algum treinamento para gestores e docentes para a utilização das ferramentas *online*? E para as famílias e alunos?