W/educação
REVISTA ACADÊMICA
DA FACULDADE
WLADEMIR DOS SANTOS

LIDERANÇA E MEDIAÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA PANDEMIA TRANSFORMAÇÃO DE PRÁTICAS E PROCESSOS

Ana Laura Fernandes Pedroso (ana.pedroso@wlasan.edu.br)
Beatriz Félix Pineda (beatriz.pineda@wlasan.edu.br)
Mariane Paes Silva (mariane.silva@wlasan.edu.br)
Michele Cristine Lopes Alexandre (michele.alexandre@wlasan.edu.br)

RESUMO

Este trabalho corresponde a um estudo de caso no contexto das mudanças sofridas pela Educação Formal decorrentes da pandemia do vírus SARS-COV-2. Nosso foco foi o olhar da Coordenação Pedagógica, seus desafios, suas facilidades e as transformações na forma de oferecer as aulas no modelo de Ensino Remoto, decorrentes das limitações impostas pelo isolamento social decretado pelas autoridades de saúde de todo o Brasil. O estudo foi realizado a partir de um questionário respondido pela Coordenadora de um colégio da rede privada da cidade de Votorantim/SP e buscou refletir sobre as diferentes dimensões do processo de mudança do Ensino Presencial para o Remoto em um caso prático, olhando para os papéis da equipe gestora e da Coordenação Pedagógica e considerando os diferentes atores do contexto educacional, bem como as ferramentas tecnológicas utilizadas. Verificando a responsabilidade da equipe gestora, enquanto liderança institucional, diante das transformações impostas pela pandemia, de estabelecer medidas coerentes com as dimensões sociais de seus objetivos educacionais.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica, Educação Formal, Ensino Remoto, Estudo de Caso, Pandemia.

ABSTRACT

This work corresponds to a case study in the context of the changes undergone by Formal Education resulting from the SARS-COV-2 pandemic. Our focus was the perceptions and actions taked by Pedagogical Coordination, its challenges, its facilities and the transformations in the way of offering classes in the Remote Teaching model, resulting from the limitations imposed by the social isolation decreed by health authorities from all over Brazil. The study was carried out from a questionnaire answered by the Coordinator of a College of the private network of city of Votorantim/SP and sought to reflect on the different dimensions of the process of moving from Classroom to Remote Education in a practical case, looking at the roles of the management team and the Pedagogical Coordination and considering the different actors in the educational context, as well as the technological tools used. Checking team accountability management, as institutional

leadership, in the face of the transformations imposed by pandemic, to establish measures consistent with the social dimensions of its educational objectives.

Keywords: Case Study, Formal Education, Pandemic, Pedagogical Coordination, Remote Teaching.

INTRODUÇÃO

O presente relatório foi construído a partir da proposta do Projeto Integrador[1] como uma das atividades pedagógicas do 7º semestre de um Curso de Pedagogia de uma Faculdade do interior do Estado de São Paulo, constituindo-se como pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, realizado a partir de um questionário[2] elaborado pelas autoras do projeto e respondido pela Coordenadora Pedagógica do segmento de Ensino Fundamental I de um colégio que faz parte da rede de escolas privadas, na região central da cidade de Votorantim.

Através do questionário buscamos abordar como foi a mudança das aulas presenciais para o Ensino Remoto devido a pandemia do novo coronavírus, cientificamente identificado como SARS-COV-2, causador da doença COVID-19, acrônimo em inglês de Coronavírus Disease 2019 (Ministério da Saúde, 2020).

Nosso objetivo com esse estudo de caso é propor uma reflexão quanto ao processo de transformações e adaptações vivenciadas pelo colégio. Buscamos centrar nos aspectos relacionados à Gestão Escolar e em como se desenvolveu o trabalho da Coordenação Pedagógica junto à equipe de educadores em relação ao apoio, acompanhamento e avaliação do trabalho desses profissionais no contexto inédito da Educação Formal durante a pandemia, com o intuito de manter a coerência entre os

[1] Projeto Integrador desenvolvido semestralmente pela Faculdade Professor Wlademir dos Santos, em Sorocaba, no Curso de Graduação em Pedagogia, tem como objetivo promover a interdisciplinaridade entre os componentes curriculares do semestre/módulo, associando os conceitos/conteúdos para se adquirir competências e habilidades. Utiliza um tema central que abrange os componentes curriculares do semestre/módulo, no qual é definido um objetivo principal para o projeto. Para se atingir este objetivo, faz-se necessária a utilização dos conceitos/conteúdos específicos de cada componente curricular.

[2] O questionário encontra-se no anexo deste projeto, com vistas a promover uma Educação Integrada à vida, o que implica por parte da Coordenação Pedagógica e da Gestão Escolar ter clareza quanto aos objetivos educacionais, mesmo em um contexto de tantas transformações como o da pandemia.

objetivos institucionais e a Prática Pedagógica.

Em razão do isolamento proposto para o combate ao novo coronavírus, muitos colégios adotaram as aulas *online* e outras estratégias de Educação Remota, que diferem da Educação à Distância, segundo Santos:

> Há desenhos didáticos mais instrucionais, em que docentes orientam estudos, leituras, tiram dúvidas de conteúdos e administram a agenda do sistema. Cada aluno faz suas tarefas, prestando conta das atividades quase sempre individualizadas. Isso é EAD. Alunos aprendem e se formam. Mas preferimos investir em mais comunicação na cibercultura e, para tanto, insistimos no *online*. Sendo assim, não é a materialidade do digital em rede que garante a educação *online*. O que a garante é o currículo que forjamos na mediação interativa e hipertextual da comunicação e da produção do conhecimento em rede (2020, s.p.).

Pensando o currículo como um "conjunto de práticas que proporcionam a produção, a circulação e o consumo de significados no espaço social e que contribuem, intensamente, para a construção de identidades sociais e culturais" (BRASIL, 2013 p. 23) entendemos que a organização curricular deve ser estruturada.

> O Ensino Remoto tem deixado suas marcas... Para o bem e para o mal. Para o bem porque, em muitos casos, permite encontros afetuosos e boas dinâmicas curriculares emergem em alguns espaços, rotinas de estudo e encontros com a turma são garantidos no contexto da pandemia. Para o mal porque repetem modelos massivos e subutiliza os potenciais da cibercultura na educação, causando tédio, desânimo e muita exaustão física e mental de professores e alunos. Adoecimentos físicos e mentais já são relatados em rede. Além de causar traumas e reatividade a qualquer educação mediada por tecnologias. Para o nosso campo de estudos e atuação, a reatividade que essa dinâmica vem causando compromete sobremaneira a inovação responsável no campo da educação na cibercultura (SANTOS, 2020, s.p.).

Para entender melhor a parte deste cenário, quais os problemas enfrentados, seus desafios e busca por soluções, escolhemos analisar a resposta de uma escola da rede particular, considerando que em escolas privadas é tendência a disponibilidade rotineira de ferramentas de comunicação, suporte e gestão do ensino em ambiente virtual.

> A escola é um lugar de realização de Projeto Educativo, uma vez que precisa organizar todas as suas ações em torno da educação dos seus alunos. Ou seja, em torno de promover o crescimento de todos eles em relação à compreensão de mundo e à participação na sociedade (CENPEC,1995, p. 3).

Diante das medidas de distanciamento social, ainda serem importantes no quadro

pandêmico e, principalmente, por escolha da Coordenadora entrevistada, em função de sua grande demanda de trabalho, optamos por aplicar o questionário via *e-mail* na segunda-feira, dia 14 de setembro e o recebemos respondido pela Coordenadora na quinta-feira, dia 17 de setembro de 2020.

O questionário foi elaborado com o intuito de compreender as diferentes dimensões do processo de mudança do Ensino Presencial para o Remoto, partindo da mediação da equipe gestora e da Coordenação Pedagógica e considerando os diferentes atores do contexto educacional, alunos, famílias, professores e demais funcionários da escola, analisando a adaptação e a participação neste processo, bem como as ferramentas tecnológicas utilizadas e qual a visão da Gestão Educacional sobre esse todo em movimento, questionando sobre os pontos positivos e negativos dos novos modos de organização e Gestão Pedagógica.

> Na perspectiva de uma proposta de melhoria da qualidade do ensino, a pesquisa e o conhecimento dessa realidade são necessários, quer para considerar as potencialidades da escola, sabendo com que mediações é possível contar para conseguir o que se deseja, quer para identificar os obstáculos existentes, propondo medidas que modifiquem a própria realidade escolar (PARO, 2007, p. 28).

Pretendemos analisar como a Coordenação Pedagógica por meio de um planejamento estratégico realizou a mediação das transformações necessárias, orientando e reorientando pessoas e práticas, dinamizando o compartilhamento de informações e processos, buscando por inovações pertinentes ao Processo Educacional, com vistas a manter a “correspondência entre a teoria e a prática” (PARO, 2007, p. 15) em um contexto educacional insólito como o da pandemia, bem como durante a nova transição para o retorno às atividades presenciais.

> O planejamento estratégico consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito do que fazer, por que, quando, por quem e onde (COLOMBO, 2004, p. 17).

Entendemos que essa discussão ganha relevância no cenário atual, em que são delineados os caminhos para o retorno às aulas presenciais com suas novas demandas.

> Alguns países em que a crise do novo coronavírus já começou a passar se depararam com uma nova realidade: antigos comportamentos foram substituídos por hábitos de higiene reforçados, mudanças no modo de trabalho e até na forma com que as crianças vão às aulas. É o novo normal, em que o cuidado para evitar novas contaminações é a regra (GAZETA DO POVO, 2020).

Desse modo, consideramos que a relevância do projeto consiste em promover uma reflexão quanto à responsabilidade da Coordenação Educacional e da Equipe Gestora, enquanto liderança institucional, diante das transformações impostas pela pandemia, de estabelecer medidas coerentes com as dimensões sociais de seus objetivos educacionais, com vistas a "uma educação comprometida com o efetivo bem viver dos educandos e com sua contribuição para uma sociedade mais humana" (PARO, 2007, p. 19).

METODOLOGIA

A temática central da nossa pesquisa foi "A Educação Formal em tempos de Pandemia" e focou na realização de um questionário respondido pela Coordenadora Pedagógica de uma escola de Ensino Fundamental I de um colégio da rede particular de Votorantim, via *e-mail*. Um questionário, conforme a definição de Chizzott refere-se a um "Conjunto de questões pré-estabelecidas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente. É uma interlocução planejada" (2005, p. 55).

Nosso estudo é de caráter essencialmente qualitativo, com ênfase no Estudo de Caso, Cervo e Bervian (2002) entendem o estudo de caso como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. Segundo o autor André:

> Os estudos de caso procuram retratar a realidade de forma completa e profunda. Esse tipo de estudo pretende revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa dada situação, focalizando-a como um todo, mas sem deixar enfatizar os detalhes, as circunstâncias específicas que favorecem uma maior apreensão desse todo (ANDRÉ, 1984, p. 52).

Buscamos articular as informações obtidas na entrevista com a Coordenadora

Pedagógica ao levantamento bibliográfico em que analisamos vários autores que escreveram sobre as experiências e conceitos abordados. A pesquisa bibliográfica, também chamada de documental, busca a revisão bibliográfica de determinado tema, visando uma revisão e sistematização do conhecimento produzido na área, como coloca Guilhoto (2002, p. 151):

> A princípio foi utilizada a Pesquisa Documental para levantamento de conceitos e dados que forneceram o embasamento da parte de revisão bibliográfica. Esse tipo de pesquisa, segundo Godoy (1995) consiste no exame de materiais de natureza diversa e que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados mediante interpretações complementares. Uma das vantagens de se utilizar esse tipo de coleta de dados é que ele permite a análise de vários autores sobre conceitos, provendo uma identificação do fenômeno que foi estudado e de suas possíveis tendências.

O colégio escolhido ocupa uma grande área na região central de Votorantim. Atende alunos do Ensino Fundamental I até o Ensino Médio em dois turnos. No turno matutino atende a estudantes do 6º ano do Fundamental II ao 3º ano do Ensino Médio, e no período vespertino atende as turmas do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I.

Segundo informações publicadas no *site* da instituição, o espaço possui salas climatizadas, lousa digital, brinquedoteca, biblioteca com salas de estudo em grupo, laboratórios de informática, ciências e artes, auditório para apresentações, *decks* de convivência, cantina, catracas para controle de acesso e local para estacionamento dos pais. Também oferece cursos livres de teatro, coreografia, libras, musicalização e projetos de inglês no contraturno das aulas regulares.

Visão Geral do Colégio (Sala de Aula)

Foto retirada de *site* institucional.

Visão Geral do Colégio (Sala de Computadores)

Foto retirada de *site* institucional.

O corpo docente da escola é constituído por professores das cidades da região de Sorocaba. A grande maioria possui graduação e especialização em sua respectiva área de atuação, os demais estão em processo de formação continuada, buscando aprimorar seus conhecimentos.

A Coordenadora Pedagógica entrevistada tem 39 anos, é graduada em Pedagogia e pós-graduada em Psicopedagogia, atua no Ensino Fundamental I há 5 anos. Optamos por entrevistá-la uma vez que o objetivo deste trabalho era focar no papel de um gestor diante dos desafios impostos pelo distanciamento social da pandemia.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Iniciaremos esta discussão procurando contextualizar e fundamentar a escolha da temática deste relatório, a partir da análise e reflexão sobre o impacto da pandemia e os decretos de isolamento social na Educação Formal, considerando suas necessárias transformações e adaptações. O foco em especial foi sobre a Gestão Escolar e em como se desenvolveu o trabalho da Coordenação Pedagógica junto a equipe docente.

O surto do novo coronavírus (SARS-COV-2) se transformou em uma pandemia com ampla abrangência de contágio no mundo, impactando a realidade humana em suas diferentes dimensões. Os impactos negativos da pandemia da COVID-19 se manifestaram não apenas em um problema epidemiológico para os 188 países atingidos, mas também em uma série de ações preventivas de isolamento social, vertical e horizontal, implementadas pelos diferentes países.

Os países afetados utilizaram diferentes estratégias de isolamento social que resultaram no fechamento de unidades escolares (creches, escolas, colégios, faculdades e universidades), implicando formas alternativas à continuidade dos processos de ensino-aprendizagem. Nesse contexto, percebeu-se a predominância da opção pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como estratégia emergencial de Ensino a Distância ou Remoto (SENHORAS; PAZ, 2019).

No Brasil, considerando a Declaração de Emergência Internacional de Saúde Pública pela OMS, em 30 de janeiro de 2020, é editada a Portaria nº 188, do Ministério da Saúde, declarando situação de emergência de Saúde Pública em decorrência do novo coronavírus e, em 3 de fevereiro de 2020, é sancionada a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, com medidas para o enfrentamento da pandemia, que declara, entre outras, o isolamento social como medida de contenção da propagação do vírus. Uma dessas medidas foi a suspensão de aulas em escolas e universidades a partir de março de 2020, atingindo cerca de 50 milhões de estudantes da Educação Básica e Superior, das redes pública e privada.

Deu-se nesse cenário uma variedade de ações e situações que se manifestaram nas diferentes realidades educacionais do país. Com a abrupta suspensão das atividades presenciais apresentou-se um cenário de grande pluralidade de dinâmicas educacionais. Algumas escolas anunciaram a suspensão das aulas por período indeterminado, outras decidiram pela antecipação das férias escolares.

Escolas mais preparadas tecnologicamente implantaram um sistema de Ensino Remoto, que difere da Educação à Distância (EaD) praticada anteriormente:

> O Ensino Remoto praticado na pandemia assemelha-se ao EaD apenas no que se refere a uma educação mediada pela tecnologia. Mas os princípios seguem sendo os mesmos da Educação Presencial. A EaD pressupõe o apoio de tutores de forma atemporal, carga horária diluída em diferentes recursos midiáticos e atividades síncronas e assíncronas. O Ensino Remoto proporciona o contato virtual diário com o professor da disciplina (JUNIOR; MONTEIRO, 2020, p. 5).

Foram elaborados materiais e Propostas Pedagógicas assíncronas em que a "interação entre participantes (professores, tutores e alunos) não necessariamente ocorre ao mesmo tempo" (JUNIOR; MONTEIRO, 2020, p. 8) e algumas instituições, também utilizaram sistemas de aulas síncronas em que se "proporciona a interação em tempo real, instantaneamente. Webconferência, audioconferência e *chat* são algumas das ferramentas síncronas comuns na EaD" (JUNIOR; MONTEIRO, 2020, p. 9). Tudo com o objetivo de garantir o atendimento e o suporte necessários aos alunos nesse período.

Apesar do curto período de análise, pesquisadores já apontam para um agravamento das desigualdades sociais, uma vez que, as escolas privadas demonstraram estar mais preparadas para atender o público nesse novo modelo de forma imediata.

> [...] não podemos desconsiderar as condições para que se implante um Ensino Virtual ou Remoto. Há requisitos que precisam ser atendidos, são as condições para que os alunos tenham acesso a essa modalidade de ensino. No momento em que se fala em universalização do acesso à escola, nos deparamos com um mecanismo que promove elitização e exclusão, acentua a desigualdade, uma vez que apenas contextos sociais mais favorecidos são atendidos (OLIVEIRA, 2020, p. 38).

A falta de preparo (tecnológico, humano, metodológico) por parte das Escolas Públicas evidenciou o descumprimento do proposto pelo Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/2014, na sua Meta 7, Estratégia 7.15, que determina:

> [...] universalizar, até o quinto ano de vigência deste PNE [2019], o acesso à rede mundial de computadores em banda larga de alta velocidade e triplicar, até o final da década [2020], a relação computador/aluno(a) nas escolas da rede pública de Educação Básica, promovendo a utilização pedagógica das tecnologias da informação e da comunicação (BRASIL, 2014).

Em discrepância com o previsto na lei, o que viu-se na realidade foi que grande

parte das Escolas Públicas não possuíam os recursos necessários para garantir alternativas pedagógicas de forma remota, e quando conseguiam, muitos alunos não apresentavam a estrutura necessária para acessar esses conteúdos, assim como aponta uma pesquisa, de março de 2020, do Instituto Península em que “estima-se que 58% dos domicílios brasileiros não possui computadores” por exemplo.

Muitos são os aspectos a considerar quanto ao momento que a educação tem vivido ao longo do ano de 2020, entretanto, o que pretendemos aqui é olhar para um recorte da verdade educacional atual, mais precisamente para a realidade possível de uma escola privada da cidade de Votorantim, no interior do Estado de São Paulo. A escolha por esta instituição deve-se ao fato, de uma das mães, das alunas do Curso de Pedagogia, responsáveis por esse estudo de caso, fazer parte do quadro de docentes da escola pesquisada.

Nosso objetivo com essa pesquisa é compreender e analisar como a Coordenação Pedagógica desta escola desenvolveu o trabalho junto a equipe docente, considerando a problemática do impacto da pandemia sobre a Educação Formal e consequentemente suas grandes e urgentes transformações, a fim de propor reflexões sobre a prática gestora no atual momento e em perspectivas futuras.

A elaboração do presente relatório se deu a partir de uma pesquisa qualitativa, segundo a definição:

> A pesquisa qualitativa, em sentido amplo, pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma interação direta para compreender os fenômenos estudados. Geralmente, parte de questões mais amplas, que só vão tomando uma forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho (GUILHOTO, 2002, p. 151).

É possível compreender, portanto, que o uso da pesquisa qualitativa é extremamente amplo e flexível, podendo ser empregado para estudar uma variedade de fenômenos, indivíduos e situações. Apresentamos aqui uma pesquisa qualitativa cujo escopo se configura em um estudo de caso:

> Os estudos de caso pretendem retratar o idiossincrático e o particular como legítimos em si mesmos. Tal tipo de investigação toma como base o desenvolvimento de um conhecimento idiográfico, isto é, que enfatiza a compreensão dos eventos particulares (casos). O “caso” é assim um “sistema

> delimitado", algo como uma instituição, um currículo, um grupo, uma pessoa, cada qual tratado como uma entidade única, singular (ANDRÉ, 1984, p. 52).

Este estudo de caso imprimi nossa busca pela descoberta, pois ainda que houvessem pressupostos a respeito das transformações educacionais experimentadas nesse período, os quais nos orientaram na organização e coleta dos dados da pesquisa, a busca por compreensão e reflexão sobre a realidade educacional deste momento único e histórico, se debruçam sobre o endógeno da instituição pesquisada.

Deste modo, o relatório aqui apresentado foi elaborado a partir de uma entrevista com a Coordenadora Pedagógica responsável pelo Ensino Fundamental I de uma escola privada, na cidade de Votorantim, interior de São Paulo. A Coordenadora entrevistada tem 39 anos de idade e atua na instituição há 5 anos, é formada em Pedagogia com pós-graduação em Psicopedagogia.

A entrevista é definida por Bogdan e Biklen como:

> [...] conversa intencional. (...) com o objetivo de obter informações sobre a outra. (...) Estratégia dominante para recolha de dados ou pode ser utilizada em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. (...) É utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo (2003, p. 134).

No entanto, como não foi possível realizar a entrevista pessoalmente, parte em função das medidas de distanciamento social adotadas no combate a disseminação do coronavírus (COVID-19), ainda convenientes no Estado de São Paulo, somada à grande demanda de trabalho da Coordenadora Pedagógica entrevistada, e portanto, como forma de garantir que esse diálogo se efetivasse, optamos por aplicar o questionário por *e-mail*, enviado no dia 14 de setembro e devolvido pela Coordenadora na quinta-feira, dia 17 de setembro de 2020.

As perguntas do questionário foram elaboradas de forma estruturada e portanto "centram-se em tópicos determinados ou podem ser guiadas por questões gerais" (BOGDAN e BIKLEN, 2003, p. 135). Partindo das perguntas e respostas que estruturaram a entrevista, no formato de questionário, pretendemos refletir sobre o processo de transformações e adaptações, vivenciadas pelo colégio particular em questão com foco na Gestão Escolar e na mediação da Coordenação Pedagógica junto à equipe docente,

considerando o contexto da problemática da pandemia sobre a Educação Formal, com vistas a manutenção da coerência entre os objetivos institucionais e a Prática Pedagógica previstos para o ano letivo de 2020.

Observamos na questão de número 2 do anexo que “o colégio executou o Plano de Ação Emergencial para atender aos decretos de suspensão das aulas presenciais”. No Estado de São Paulo, o governador João Dória publicou em Diário Oficial no dia 16 de março de 2020, o Decreto nº 64.864, que previa a suspensão das aulas como medida de segurança. As aulas na rede estadual de São Paulo começaram a ser suspensas desde o dia 19 de março e a partir do dia 23 de março, 100% das atividades presenciais ficaram suspensas.

Frente à crise, o Governo Federal também divulgou a medida provisória nº 934, de 1º de abril de 2020, estabelecendo normas excepcionais para as regras estabelecidas nos dispositivos legais flexibilizando, por exemplo, a obrigatoriedade do cumprimento de, no mínimo, duzentos dias de efetivo trabalho escolar.

Por meio dessa MP, tanto as escolas da Educação Básica quanto as instituições de Snsino Superior poderão fazer a distribuição da carga horária em um período diferente dos 200 dias letivos previstos em legislação.

O Art. 1º da MP nº 934 (2020) destaca:

> O estabelecimento de ensino de Educação Básica fica dispensado, em caráter excepcional, da obrigatoriedade de observância ao mínimo de dias de efetivo trabalho escolar, [...], desde que cumprida a carga horária mínima anual estabelecida nos referidos dispositivos, observadas as normas a serem editadas pelos respectivos sistemas de ensino.

Como observamos nas questões dois e três do anexo, no primeiro momento foram disponibilizadas, diariamente, ferramentas pedagógicas para os alunos, com o objetivo de promover atividades de revisão e avaliação referente ao 1º bimestre: “Essas propostas eram postadas na plataforma do sistema SAE Digital[3], com conteúdos para revisão e atividades avaliativas, o modelo remoto iniciou em seguida.” A Coordenadora explica que após o encerramento do bimestre, houve antecipação do período de férias por 15 dias, para a organização da implementação da nova plataforma com acesso às aulas *online*.

[3] SAE Digital: É uma empresa de soluções educacionais cujas siglas (SAE) significam “Saber, Agir, Evoluir”. Disponível em: https://sae.digital/.

Como vimos anteriormente, as escolas estabeleceram estratégias variadas de acordo com suas possibilidades de atuação:

> De um lado, as situações de paralização total dos processos presenciais e virtuais naturalmente geraram o contexto mais problemático, pois a forte ruptura dos processos de ensino-aprendizagem no contexto pandêmico transborda fortes limitações para a absorção integral dos conteúdos no período pós-pandemia, com a volta de ciclos acadêmicos compactados (SENHORAS, 2020, p. 132).

Enquanto que,

> De outro lado, a continuidade das atividades educacionais, por meio de trilhas de aprendizagem remotas que valorizam as metodologias de Ensino a Distância (EAD) via celular e computador, televisão e rádio, corrobora positivamente para a manutenção do comprometimento educacional no curto prazo, porém com resultados muito distintos em função das diferenças entre as experiências empíricas quanto a transmissão e absorção de conteúdo ou mesmo capacidade e dificuldade de acesso (SENHORAS, 2020, p. 132).

Como pudemos observar na questão 8 do questionário**,** o processo de organização e implementação da nova plataforma com acesso às aulas *online* no início do 2º bimestre foi “a princípio um tanto desafiadora”. A equipe gestora precisou realizar a mediação a fim de “acalmar os ânimos da equipe (docente) para o novo formato de aulas”, enquanto enfrentava os desafios do “replanejamento do ano letivo” (questão 19). A Coordenadora destaca que foi possível superar esses obstáculos com “uma equipe unida e comprometida”.

Todos os envolvidos no processo educacional precisaram se reinventar rapidamente,

> [...] nossa forma de trabalhar, de ensinar e de aprender. Foi preciso nos reinventarmos, e rapidamente. O estável ou aparentemente estável se desestabilizou. A maneira clássica, secular, de desenvolvermos nossas atividades escolares, de um dia para o outro, desapareceu. As escolas fecharam e todos se recolheram às suas casas. Mas a vida precisava continuar. E isso foi (ou seria) possível graças às Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação – TDICs no contexto escolar (OLIVEIRA, 2020, p. 37).

Considerando que “o projeto de escola é a articulação das intenções, prioridades e caminhos para realizar sua função social (CENPEC,1995, p. 3), entendemos que em um cenário de grandes e abruptas transformações para o modelo de ensino não presencial, o papel de liderança da equipe gestora é decisivo para que se mantenham os objetivos

educacionais da instituição.

Com esse propósito, a Coordenação Pedagógica da escola entrevistada coordenou o processo de adaptação das aulas remotas “de forma coerente e responsável à realidade da equipe e das famílias” (questão 12). Podemos perceber que a Coordenadora Pedagógica não apenas precisa acreditar e conhecer profundamente o projeto da escola, mas também precisa saber como promovê-lo de forma a motivar seu time a empregar seus esforços e talentos no sucesso dele.

> O estudo da liderança e dos líderes invade a questão da inovação e pode estender-se a todos os tipos de grupos, de organizações e de sociedades. Mesmo nesse caso, tropeça-se inevitavelmente na questão da mudança, já que as decisões capazes de modificar o *status quo* são apostas importantes para os grupos, portanto, terrenos privilegiados de intervenção dos líderes. Um líder é, especialmente, aquele que diz quando é bom mudar e quando é preferível manter as coisas no estado em que se encontram (THURLER, 2007, p. 142).

Segundo Monica Thurler, a liderança, enquanto capacidade de levar o outro a implicar-se ativa e voluntariamente com a finalidade de alcançar objetivos comuns, pressupõe uma atuação em concordância com o outro e com seu funcionamento natural.

> Se reconhecermos que a mudança não pode ser feita sem liderança, uma consequência lógica consiste em reconhecer também que a liderança não é necessariamente algo cristalizado ou ligado a um estatuto, mas pode depender de múltiplas fontes, tanto externas quanto internas. No cerne do processo de mudança, a liderança assume diversas formas, é exercida de acordo com diversas modalidades e alimenta-se em várias fontes possíveis (THURLER, 2007, p. 152).

O colégio pesquisado em nosso estudo de caso, já trabalhava com uma “plataforma *online* em seu sistema de ensino”, como apresentado na questão 6 da entrevista, e portanto estavam habituados com atividades virtuais, o que podemos considerar como um ponto facilitador da adequação às aulas virtuais em função do distanciamento social. Ainda desse modo, em um contexto tão inédito quanto o experienciado, a própria capacidade de mudança baseia-se na necessidade e na vontade coletiva de elaborar novas soluções, justamente por isso um dos aspectos principais da liderança consiste em mobilizar e criar condições para a mudança acontecer, o que poderia ser dificultado ou facilitado em função da urgência inerente ao momento da pandemia.

Nas questões quatro e cinco da entrevista vimos que as “aulas *online*” estão sendo realizadas para todas as idades atendidas pela instituição, alunos de 6 a 17 anos de

idade, o que corresponde às etapas do Ensino Fundamental I, II e Médio. As aulas são oferecidas de modo síncrono, porém gravadas, sendo possível aos alunos que por diversos motivos não puderam participar em tempo real, acessá-las e assisti-las em outro momento.

Desse modo, a educação *online* não é compreendida exclusivamente pelas tecnologias digitais. Ela se constitui pela interatividade e pela construção da aprendizagem significativa, o que pressupõe mediação docente e avaliação adequada.

Dentro dessa perspectiva o colégio pesquisado utiliza "o *Google Classroom*[4] e *Meet*[5] para as aulas e atividades, além da plataforma do sistema SAE Digital" (questão 7), para simulados e atividades complementares.

> As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – TDICs se diferenciam das TICs pela aplicação das tecnologias digitais, para exemplificar a diferença é possível fazer a analogia das diferentes lousas disponíveis atualmente, entre a lousa analógica e a digital. Um quadro negro ou lousa analógica é uma inovação tecnológica se comparada à pedra, portanto é uma TIC, já a lousa digital é uma TDIC, pois agrega em sua arquitetura a tecnologia digital, ao conectá-la a um computador, ou projetor é possível navegar na internet, além de acessar um banco de dados repletos de softwares educacionais, dependendo do modelo (FONTANA; CORDENONSI, 2015, p. 108-109).

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – TDICs, além de se constituírem uma fonte de informações, podem ser recursos pedagógicos potentes se utilizados de forma adequada em propostas que favoreçam a autonomia do aluno.

Silva (2010) aponta o seguinte:

> É preciso considerar que as tecnologias – sejam elas novas (como o computador e a internet) ou velhas (como o giz e a lousa) condicionam os princípios, a organização e as práticas educativas e impõem profundas mudanças na maneira de organizar os conteúdos a serem ensinados, as formas como serão trabalhadas e acessadas as fontes de informação, e os modos, individuais e coletivos, como irão ocorrer as aprendizagens (SILVA, 2001, p. 76).

A contribuição das TDICs passa, impreterivelmente, pela forma dialógica de promover as aprendizagens, desencadeando questionamentos, perguntas, reformulações

[4] O *Google Classroom* é uma plataforma muito utilizada para o Ensino a Distância e/ou mediação com metodologias ativas, por meio do ensino híbrido. Site da ferramenta: https://classroom.google.com.
[5] O *Google Meet* é uma plataforma de comunicação, desenvolvida pela *Google*, que inclui mensagens instantâneas, *chat* de vídeo e SMS. Site da ferramenta: https://meet.google.com/.

que exigem a mediação pelo diálogo. Abertura, flexibilidade e comunicação são fatores que mantêm relação intrínseca com o uso pedagógico das tecnologias.

Em resposta à questão de número 10 a Coordenadora explicou que tem mantido um acompanhamento do trabalho desenvolvido pela equipe docente realizando o acompanhamento das aulas em alguns momentos e encontros semanais com os professores para Orientação Educacional individual, além de reuniões periódicas, para informações referente ao calendário anual escolar e planos de medidas para o bom desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Como afirma Zen (2012):

> O Coordenador Pedagógico é corresponsável pela sala de aula, pelo trabalho realizado pelo professor e pelos resultados dos alunos. Ele faz parte do corpo de professores e sua função principal se divide entre a formação de professores e a gestão do Projeto Político-Pedagógico da escola (p. 8).

Entendemos que o trabalho da Coordenação Pedagógica tem como eixo principal a construção de uma educação de qualidade, com o objetivo do desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e a contribuição no processo de uma Gestão Escolar democrática e participativa:

> [...] mediar o saber, o saber fazer, o saber ser e o saber agir do professor. Essa atividade mediadora se dá na direção da transformação quando o coordenador considera o saber, as experiências, os interesses e o modo de trabalhar do professor, bem como criar condições para questionar essa prática e disponibiliza recursos para modificá-la, com a introdução de uma proposta curricular inovadora e a formação continuada voltada para o desenvolvimento de suas múltiplas dimensões (ALMEIDA, 2011 *apud* MOREIRA, 2016, p. 9).

O Coordenador Pedagógico tem como principal função o de ser um articulador entre todos os que compõem a escola, atuando num espaço de mediação e de interação entre todos. Portanto, o entrosamento é fundamental para a busca de rumos coletivos que coordenem o trabalho pedagógico pelo diálogo e compartilhamento de decisões.

Piletti (1998, p. 125) aponta quatro dimensões como as principais atribuições do Coordenador Pedagógico:

> ✔ Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
> ✔ Fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e

aperfeiçoarem constantemente em relação ao exercício profissional;
- ✔ Promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- ✔ Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que surgem.

É sabido que o papel do Coordenador Pedagógico é o de ampliar e articular as ações pedagógicas fazendo com que as condições necessárias para que o bom desempenho do processo de ensino-aprendizagem ocorram, portanto, um novo modelo exige novos parâmetros. Em um cenário inédito como o da repentina suspensão das atividades educacionais presenciais, se torna ainda mais necessária a habilidade de articulação desse profissional, promovendo o diálogo e as interações entre todos os envolvidos no processo educacional, especialmente os professores. Dessa forma, se evidencia o caráter de coordenador das Práticas Pedagógicas, supervisionando, ajudando e instigando a tomar novos rumos, novas estratégias e metodologias que favoreçam o processo de ensino-aprendizagem (ANDRADE e ANJOS, 2007).

Na questão de número 9 vimos que a Coordenadora Pedagógica entrevistada destaca que a equipe gestora é atuante em todo processo pedagógico desenvolvido, buscando valorizar as conquistas e os resultados positivos alcançados pela equipe docente. Quando os resultados não são os ideais, ou “quando algo não sai como o esperado”, os educadores são orientados e amparados pela equipe gestora, que busca zelar “pela saúde física, psíquica e emocional dos profissionais”.

De acordo com Vasconcelos (2002, p. 86):

> É imprescindível procurar construir o relacionamento baseado na confiança. E claro que isto não se faz com discursos vazios (“podem confiar em mim”), mas com atitudes concretas no cotidiano do trabalho, onde o coordenador revela, de fato, a que veio e a quem está servindo; temos de mostrar aos professores que estamos com eles, no sentido de ajudá-los a terem um trabalho mais adequado do ponto de vista pedagógico, portanto mais realizador, com menor grau de sofrimento e desgaste.

Todos os profissionais da educação, especialmente os professores, tiveram que se reinventar durante a pandemia e enfrentaram grandes desafios, essa adaptação pode ser muito desgastante, sendo de extrema importância o apoio da Gestão Educacional com olhar atento e escuta ativa para com os educadores, por esse motivo a Coordenadora nos conta que tem atuado “com total proximidade, estando sempre presente às aulas remotas,

oferecendo suporte aos professores" (questão 13). Nesse período a Coordenação Pedagógica cuidou para garantir o "suporte técnico para o início dos trabalhos com a plataforma *(Google Classroom)*" (questão 11), além de oportunizar que os educadores participassem de "cursos de capacitação e formação pedagógica, *online*, oferecidos pelo sistema de ensino e outros órgãos educacionais, disponibilizados para toda equipe escolar".

Pensando no papel de formação da Coordenação Pedagógica, Monteiro e Amado (2002, p. 4) afirmam:

> As redes de ensino, sejam elas públicas ou privadas, devem assegurar aos professores condições para que sigam aprendendo ao longo de todo o exercício profissional, pois esta é uma das condições fundamentais para garantir a boa qualidade da docência. E o Coordenador Pedagógico, em parceria com a direção escolar, tem entre suas funções articular redes de aprendizagem que instalem e sustentem processos de formação e (auto) formação de professores.

Nesse sentido, a Coordenação Pedagógica busca promover uma educação continuada aos professores, acompanhar as atividades curriculares, selecionar materiais didáticos e estabelecer a organização das atividades com os objetivos da escola. O coordenador acompanha, controla e avalia o desenvolvimento das atividades curriculares e também colabora com o Orientador Educacional mantendo o elo entre aluno, professor e pais.

> Um dos grandes desafios da atualidade é envolver as famílias dos alunos no cotidiano escolar. A família é considerada a base do aprendiz e, desse modo, é de grande importância para o desenvolvimento do aprendiz que ela esteja envolvida em parceria com a escola, estando sempre em contato com os professores e profissionais que ali atuam para saber do rendimento escolar do aluno e, dessa maneira poder sanar os possíveis problemas que possam estar ocorrendo com o aluno (ANDRÉ; BARBOSA, 2018, p. 15).

Diante da complexidade imposta pela transição do Ensino Presencial para o Remoto, onde se deu a junção entre os espaços escolar e familiar, tornou-se ainda mais imprescindível estabelecer uma comunicação ativa com alunos e famílias.

Na questão de número 17 vemos que a escola pesquisada possui orientador educacional e o trabalho desse profissional tem se direcionado a "contatar e orientar as famílias sobre assuntos de extrema importância ou sobre desempenho escolar. Orientar toda equipe (Coordenação Pedagógica, professores e funcionários de apoio) para o bom

convívio escolar". Durante a pandemia, o colégio estabeleceu canais de comunicação direta com as famílias, "via Whatsapp[6], por ligações, encontros virtuais ou presenciais no colégio" (questão 18).

Na visão de Grinspun (2003, p. 76):

> Hoje a Orientação Educacional tem o papel da mediação na escola, isto é, ela se reveste de mais um campo na escola para analisar, discutir, refletir com e para todos que atuam na escola – em especial os alunos, não com um tom preventivo, corretivo, mas com um olhar pedagógico. (...) A Orientação faz um trabalho de interdisciplinaridade entre fatos/situações, ações/razões e emoções que levem o indivíduo a agir de determinada maneira, ou mesmo a própria Instituição a agir de determinada forma.

Evidencia-se que a mediação realizada pela Coordenação Pedagógica, em parceria com a Orientação Educacional, tem buscado promover o engajamento dos estudantes no modelo remoto, propondo uma reflexão sobre a qualidade em todas as formas de contato com os alunos. Procurar entender se as aulas estão fazendo sentido, dimensionar se os alunos de fato estão aprendendo, se interessando pelas aulas, se estão conseguindo administrar as tarefas em casa, tudo isso diz respeito à escuta ativa dos educadores, da equipe de Gestão Escolar e de seu compromisso com a qualidade do ensino.

Segundo a Coordenadora, durante a pandemia, o colégio manteve o quadro de funcionários (questão 22) e houve pouca alteração na frequência dos alunos (questão 14). Apenas dois casos em que os alunos apresentaram grande número de ausências, porém "quando procurados pelo colégio, as famílias optaram pela transferência dos alunos" (questão 15).

Vemos que para evitar o agravamento de possíveis casos de dificuldade de aprendizagem, a coordenação tem encaminhado a aplicação dos conteúdos "paulatinamente" (questão 17), além de oferecer "aulas de reorientação em sistema *online*, em período contrário às aulas regulares".

São atribuições do Coordenador de acordo com Domingues (2014, p. 15):

> [...] responder pelas atividades pedagógicas da escola; acompanhar na sala de aula a atividade do professor; supervisionar a elaboração de projetos; discutir o

[6] Aplicativo de mensagens.

> Projeto Político-Pedagógico; prestar assistência ao professor; coordenar reuniões pedagógicas; organizar as turmas de alunos e acompanhar os processos de avaliações; organizar a avaliação da escola; cuidar da avaliação do corpo docente e do plano pedagógico; atender a pais e alunos em suas dificuldades; propor e coordenar ações de formação contínua do docente na escola, considerando a relação intrínseca entre o fazer pedagógico e a reflexão sobre a prática educativa.

A Coordenadora destaca a importância das parcerias com as famílias e de poder contar “com a parceria e acompanhamento das famílias nos casos dos alunos que apresentam dificuldades” (questão 17).

> [...] Nesse sentido, os pais interagindo com a escola e com os professores auxiliam seus filhos na elaboração de suas aprendizagens, não fazendo o papel dos professores sendo meros repetidores do trabalho escolar, mas sim colaborando para que a Educação Escolar possa ter continuidade no espaço familiar. Já a escola necessita ser uma instituição responsável pelo ensino dos conhecimentos, atentando-se para o fato de que a constituição da subjetividade da criança se faz tanto na interação com a família quanto na interação com a escola (PANZA, 2011, p. 31).

Enfatizamos que é de grande importância para a vida escolar da criança que os responsáveis por ela estejam sempre atentos ao seu desempenho escolar, verificando se o aluno está evoluindo, realizando as atividades e se envolvendo com as propostas educacionais. No modelo remoto se tornou ainda mais relevante o diálogo entre escola e família. A equipe docente em conjunto com a equipe gestora precisam estabelecer e manter um contato ativo com essas famílias, a fim de que ambas instituições possam agir para sanar possíveis problemas, além de favorecer o desenvolvimento integral do aluno.

Na questão de número 16 observamos que o sistema de avaliação da instituição pesquisada se adequou a realidade atual, de modo que os educadores e a Coordenação Pedagógica tem “observado o aproveitamento no ensino, através da participação ativa da maior parte dos alunos, que realizam as atividades da apostila e apresentações de trabalhos belíssimos”. A Coordenadora também enfatiza que a avaliação contínua, adotada pelo colégio nesse período, “valoriza todo o processo do desenvolvimento”.

Sobre a avaliação contínua ou formativa, Boniol e Vial *apud* Wachowicz e Romanowski afirmam que:

> A avaliação formativa consiste na prática da avaliação contínua realizada durante o processo de ensino e aprendizagem, com a finalidade de melhorar as aprendizagens em curso, por meio de um processo de regulação permanente.

> Professores e alunos estão empenhados em verificar o que se sabe, como se aprende o que não se sabe para indicar os passos a seguir, o que favorece o desenvolvimento pelo aluno da prática de aprender a aprender. A avaliação formativa é um procedimento de regulação permanente da aprendizagem realizado por aquele que aprende (BONIOL e VIAL *apud* WACHOWICZ e ROMANOWSKI, 2003, p. 126).

Partindo dessa afirmação, a avaliação formativa é destacada como um processo contínuo, onde o ponto de partida é o critério de transformar a avaliação em um instrumento que evolui e pode ser melhorado com o tempo.

Ainda sobre avaliação, a definição proposta por Gil:

> A avaliação formativa tem a finalidade de proporcionar informações acerca do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, para que o professor possa ajustá-lo às características dos estudantes a que se dirige. Suas funções são as de orientar, apoiar, reforçar e corrigir (GIL, 2006, p. 247).

Estas colocações, contribuem para o entendimento da avaliação formativa como uma avaliação sem finalidade seletiva, agregada ao processo de formação, visando aos docentes e discentes redefinir prioridades e ajustes de estratégias, o que se adequa fortemente ao período de transições e desestabilizações vivenciado por alunos e professores no período da pandemia.

A Coordenadora nos conta na questão de número 23 que percebe como um dos principais pontos negativos, na transformação do Ensino Presencial para o Remoto, “a ausência das relações sociais que afetam a inteligência emocional”.

De acordo com Woyciekoski e Hutz:

> Enquanto isso, altos níveis de inteligência emocional foram relacionados à qualidade das relações e interações sociais, as habilidades sociais e comportamento pró-social, relações familiares positivas, maiores níveis de otimismo e satisfação de vida (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner & Salovey, 2006; Mayer, Caruso, *et al.,* 2000; Salovey, Mayer, *et al.,* 2001). Além disso, escalas de inteligência emocional de desempenho também têm sido relacionadas a gerenciamento de estresse, desempenho acadêmico e comunicação efetiva (Brackett & Mayer, 2003; Brackett & Salovey, 2004; Mayer, Salovey & Caruso, 2004b) (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009).

São muitos os autores que apontam para como a qualidade das relações sociais ou ausência delas pode ter influência sobre a inteligência emocional dos indivíduos, afetando aspectos relacionados ao gerenciamento de estresse e até sobre o desempenho acadêmico. Isso é um ponto a ser considerado pela equipe de Gestão Educacional no

sentido de promover ações com o objetivo de promover a saúde emocional de educadores, alunos, famílias e da própria equipe de Gestão Escolar.

Como ponto positivo desse processo a Coordenadora aponta para “o desenvolvimento de habilidades em competências digitais e a superação dos desafios em tempos de pandemia” (questão 23). Sabe-se que muitos profissionais da educação não estavam habituados a trabalhar com tecnologia de aprendizagem no dia a dia. Compreendemos que no momento inicial de transição para o Ensino Remoto, a utilização das TDICs se configurou um desafio, tornando-se aliada fundamental ao trabalho dos educadores ao longo desse período. Tão fundamental, que “as ferramentas tecnológicas utilizadas a favor de um ensino mais completo” (questão 24) serão incorporadas às atividades educacionais no futuro.

Um dos principais documentos que sustentam pedagógica e politicamente a educação brasileira, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), define a tecnologia assim:

> A tecnologia é um instrumento capaz de aumentar a motivação dos alunos, se a sua utilização estiver inserida num ambiente de aprendizagem desafiador. Não é por si só um elemento motivador. Se a proposta de trabalho não for interessante, os alunos rapidamente perdem a motivação (BRASIL, 2001, p. 157).

A competência digital não se restringe apenas a melhorar a prática docente, mais do que isso, ela é uma forma de contribuir para um sistema educativo de mais qualidade.

Sabemos que mesmo antes da pandemia, as novas tecnologias digitais da informação e comunicação, já vinham alterando nossas formas de trabalhar, de se comunicar, de se relacionar e de aprender. A Base Nacional Comum Curricular (2018) contempla o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas ao uso crítico e responsável das tecnologias digitais, tendo como fim o desenvolvimento de competências relacionadas ao próprio uso das tecnologias, recursos e linguagens digitais como destaca a competência geral 5:

> Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva (BNCC, 2017).

Essa competência reconhece o papel fundamental da tecnologia e estabelece que o

estudante deve dominar o universo digital, sendo capaz, portanto, de fazer um uso qualificado e ético das diversas ferramentas existentes e de compreender o pensamento computacional e os impactos da tecnologia na vida das pessoas e da sociedade.

A necessidade de adaptar os sistemas educativos à sociedade digital tem provocado uma preocupação constante sobre a adequação da formação de professores ao novo contexto tecnológico e social.

Para a UNESCO:

> Os professores na ativa precisam adquirir a competência que lhes permitirá proporcionar a seus alunos oportunidades de aprendizagem com apoio da tecnologia. Estar preparado para utilizar a tecnologia e saber como ela pode dar suporte ao aprendizado são habilidades necessárias no repertório de qualquer profissional docente. Os professores precisam estar preparados para ofertar autonomia a seus alunos com as vantagens que a tecnologia pode trazer. As escolas e as salas de aula, tanto presenciais quanto virtuais, devem ter professores equipados com recursos e habilidades em tecnologia que permitam realmente transmitir o conhecimento ao mesmo tempo que se incorporam conceitos e competências em TIC (UNESCO, 2009, p. 1).

Fica claro que para poder cumprir o que é determinado pelas políticas educacionais, os professores precisam se instrumentalizar, o que pressupõe que as equipes de Gestão Educacionais precisam pensar em processos de formação continuada para promover essa capacitação.

No colégio pesquisado as atividades presenciais se darão “a partir da autorização do Governo do Estado de São Paulo, de acordo com as condições sanitárias” (questão 25). O Ministério da Educação (MEC, 2020) lançou, no dia 1º de julho de 2020, o Protocolo de Biossegurança para o retorno às aulas presenciais, que pretende orientar os gestores das instituições de ensino, como instrumento de apoio na tomada de decisão, objetivando o retorno gradual das atividades, com manutenção de um ambiente seguro e saudável para alunos, servidores e colaboradores, considerando, ainda, regramento de estados e municípios. Desse modo “teve início no dia 08/09/2020 o retorno gradativo, nesse período foram realizados cursos livres, apoiados por um plano de sanitização e Ensino Híbrido homologado” (questão 25).

Segundo a Coordenadora, as transformações experienciadas nesse período promoveram reflexões quanto a prática gestora no que se refere “a maneira pela qual avaliamos nosso aluno, por muitas vezes não considerando as diferentes habilidades das

que exige o currículo escolar" (questão 26). De acordo com Kraemer (2005) os métodos de avaliação ocupam espaço relevante no conjunto das Práticas Pedagógicas aplicadas ao processo de ensino e aprendizagem. De modo que avaliar não é simplesmente atribuir notas, obrigatórias à decisão de avanço ou retenção em determinadas disciplinas. A avaliação é uma operação descritiva, informativa e formativa com foco no processo de ensino-aprendizagem. É necessário observar que diante deste novo cenário, em meio a pandemia do coronavírus, foi necessário que educadores e gestores buscassem novas maneiras e novas alternativas para trabalhar com os alunos, interligando-os com métodos diferentes dos que usariam presencialmente. É natural que o mesmo ocorra com os processos de avaliação, sendo necessário métodos coerentes com o contexto educacional atual.

Ainda na questão de número 26, a Coordenadora ressalta que "a realidade das famílias foi melhor compreendida, visto que o cotidiano escolar adentrou ao cotidiano familiar e suas particularidades". Do mesmo modo que essa nova dinâmica educacional possibilitou maior compreensão pela escola da realidade familiar dos educandos, esse modelo educativo instaurado pela pandemia, forçou de modo positivo, a aproximação dos pais em relação ao trabalho desenvolvido pela escola, possibilitando uma comunicação mais participativa das famílias.

Sobre a educação e socialização da criança ser responsabilidade compartilhada entre família e escola, a Constituição Federal (BRASIL, 1988), prevê em seu Art. 205:

> A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Sobre as divisões de responsabilidade vemos no Art. 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990:

> É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.

Na perspectiva de Paro (2007), a escola que toma como objeto de preocupação levar o aluno a querer aprender precisa ter presente a continuidade entre a educação

familiar e a escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de desenvolver nos educandos atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar, processo que tem estreita relação com a gestão democrática. A gestão democrática implica o processo de integração entre as escolas e famílias, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 1996, define:

> Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
> I - elaborar e executar sua Proposta Pedagógica (...);
> VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
> VII - Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua Proposta Pedagógica (BRASIL, 1996).

Portanto, é papel da escola e de seus gestores o desenvolvimento de ações que contemplem de fato essa interação, fazendo com que a família se sinta parte integrante do processo de desenvolvimento escolar das crianças.

Entendemos que a Gestão Escolar Democrática é parte da narrativa educacional, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Nas falas e nos escritos educacionais não há quem seja a favor de uma escola autoritária ou de propostas que atentem contra princípios como a autonomia, a liberdade e o protagonismo dos estudantes.

Libâneo (2004) aponta:

> Os processos de gestão e administração da escola implicam uma ação coordenada da direção, Coordenação Pedagógica e professores, cada um cumprindo suas responsabilidades no conjunto da ação escolar. Os processos de participação democrática incluem não apenas o envolvimento coletivo na tomada de decisões, como também os meios de articulação da escola com órgãos da administração do sistema escolar e com as famílias (LIBÂNEO, 2004, p. 45).

Nesse sentido, a escola privada, enquanto organização social, cultural e humana, deve se fundamentar nos princípios da Gestão Democrática com o objetivo de garantir uma prática educativa que promova aprendizagem, bem como o desenvolvimento integral do aluno, produzindo bons resultados na formação dos cidadãos.

A Coordenadora nos conta na questão de número 21 que, com as transformações educacionais experienciadas nesse período “muitas ações precisaram ser revistas ou replanejadas, e consequentemente conceitos e concepções também se aprofundaram e ampliaram, essas transformações irão retroalimentar o PPP de diferentes maneiras e

passarão a nortear nossas práticas".

> O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2014, p. 169).

Vemos que o Projeto Político-Pedagógico da instituição não pode ficar alheio aquilo que é praticado na escola, suas crenças, suas escolhas e intencionalidades, ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

> Desse modo, o Projeto Político-Pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade (VEIGA, 2004, p. 2).

De acordo com Vasconcellos (2002), que o papel da Coordenação Pedagógica, em qualquer modalidade de ensino, é ser a articuladora do Projeto Político-Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão e a participação de todos nos processos de ensino-aprendizagem. Desse modo o Coordenador(a) Pedagógico(a) busca garantir a unidade de concepções e alinhar os esforços para que aspectos imprescindíveis para a instituição se efetivem em sala de aula.

Segundo a Coordenadora entrevistada as transformações e as reflexões decorrentes desse período irão influenciar também a revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional (questão 27).

Sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), entendidos como sinônimos, temos:

> O PDE é uma ferramenta gerencial utilizada com o propósito de auxiliar a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe esteja trabalhando para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro (BRASIL, MEC, 2006, p. 20).

Entendemos o PDE como um processo coordenado pela liderança da escola para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e de recursos.

> [...] a escola analisa o seu desempenho, seus processos, suas relações internas e externas, seus valores, sua missão, suas condições de funcionamento e seus resultados. A partir dessa análise, projeta o seu futuro, define aonde quer chegar, que estratégias adotará para alcançar seus objetivos, que processos desenvolverá, quem estará envolvido em cada processo e qual o perfil de saída de seus alunos (BRASIL, MEC, 2006, p. 21).

Ainda na questão de número 27 a Coordenadora destaca que “diante dessa situação que enfrentamos, mundialmente, feliz do gestor que enxergar a necessidade de mudanças para a transformação e crescimento de uma sociedade mais justa e humana para todos, que começa no portão de uma escola”.

> Um dos requisitos mais fundamentais para o sucesso da escola é o de contar com uma liderança cujo comportamento é guiado por imperativos éticos e morais e cuja atuação é exercida com a concorrência simultânea de conhecimento técnico, habilidades e atitudes apropriadas (BRASIL, MEC, 2006, p. 17).

Refletimos que as experiências decorrentes do período da pandemia podem favorecer mudanças e cabe a liderança (Equipe Gestora) gerenciar essas mudanças para obter melhores resultados, definindo e organizando processos que conduzem ao alcance de seus objetivos.

Conforme apresentamos nos resultados, a entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica, deste estudo de caso, foi realizada por *e-mail* no dia 17 de setembro de 2020. Nesse período as cidades da região de Sorocaba entravam na fase amarela do Plano São Paulo (SÃO PAULO, SES-SP, 2020), e por isso muitas escolas estavam em processo de reorganização para o retorno das atividades presenciais, entre elas a escola pesquisada em nosso estudo. No dia 23 de setembro entramos novamente em contato com a Coordenadora, por Whatsapp e também enviamos por *e-mail* algumas perguntas complementares, a fim de aprofundar informações abordadas na entrevista e levantar novas questões sobre a retomada das aulas presenciais, porém não obtivemos mais retorno.

No entanto, acreditamos que as discussões propostas neste estudo de caso

permitem refletir sobre o modo como a Coordenação Pedagógica e a Equipe Gestora, de posse de clareza quanto aos objetivos educacionais, trabalham junto a equipe docente para garantir a coerência entre a estrutura pedagógica e administrativa da instituição.

Compreendemos que as perspectivas aqui abordadas podem se relacionar com outros cenários e vivências educacionais, no que se refere a transição do modelo de Ensino Presencial para o Remoto, em âmbito nacional. Acreditamos que as reflexões propostas sobre a atuação da Coordenação Pedagógica, bem como de toda a Gestão Educacional, permite uma visão de aspectos importantes quanto a mediação e articulação dessas lideranças no contexto escolar.

Compreendemos que a Gestão Educacional enquanto liderança dotada de uma visão mais completa da realidade, considerando o contexto político, histórico e social no qual a escola está inserida e para o qual caminha, é responsável por coordenar as diferentes esferas do contexto educacional para garantir o alcance da finalidade educativa de formar o educando nas dimensões “individual e social” (PARO, 2007, p. 16), com vistas a “uma formação democrática que, ao proporcionar valores e conhecimentos, capacite e encoraje seus alunos a exercer de maneira ativa sua cidadania na construção de uma sociedade melhor” (PARO, 2007, p. 19).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos com este estudo de caso olhar para um recorte da realidade educacional atual e julgamos pertinente buscar compreender e analisar como a Coordenação Pedagógica desta escola desenvolveu o trabalho junto a equipe docente, considerando a problemática do impacto da pandemia sobre a educação formal e consequentemente suas grandes e urgentes transformações, a fim de propor reflexões sobre a prática gestora no atual momento e em perspectivas futuras.

A entrevista foi elaborada com o intuito de compreender as diferentes dimensões do processo de mudança do Ensino Presencial para o Remoto, partindo da mediação da Equipe Gestora e da Coordenação Pedagógica e considerando os diferentes atores do contexto educacional, alunos, famílias, professores e demais funcionários da escola, analisando a adaptação e a participação deles neste processo, bem como as ferramentas tecnológicas utilizadas e qual a visão da Gestão Educacional sobre esse movimento.

Todos os profissionais da educação, especialmente os professores, tiveram que se reinventar durante a pandemia e enfrentaram grandes desafios, essa adaptação seria ainda mais desgastante, se não houvesse o apoio e o acompanhamento da Coordenação Pedagógica. Pudemos refletir sobre como em um cenário de grandes e abruptas transformações para o modelo de ensino não presencial, o papel de liderança da Equipe Gestora foi decisivo para manter a equipe docente coesa quanto aos objetivos educacionais da instituição.

Entendemos que o papel do Coordenador Pedagógico é o de ampliar e articular as ações pedagógicas fazendo com que as condições necessárias para que o bom desempenho do processo de ensino-aprendizagem ocorra. No contexto educacional da pandemia tornou-se ainda mais necessária a habilidade de articulação desse profissional, promovendo o diálogo e as interações entre todos os envolvidos no processo educacional, especialmente os professores. Dessa forma, se evidencia o caráter de coordenador das práticas pedagógicas, articulando, mediando e dinamizando novos rumos, novas estratégias e metodologias que favoreçam o processo de ensino-aprendizagem. Refletimos então, que a Coordenação Pedagógica não precisa apenas acreditar e conhecer profundamente o projeto da escola, mas também precisa saber como promovê-lo de forma a motivar sua equipe a empregar seus esforços e talentos no sucesso dele.

Com a junção entre os espaços escolar e familiar, evidenciou-se a importância da parceria entre Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional. Esses gestores realizaram a mediação com a equipe docente, estabelecendo diálogo e escuta, a fim de promover o entrosamento e a busca dos objetivos coletivos e, principalmente, promovendo a qualidade nas relações com alunos e famílias, buscando garantir uma comunicação ativa, o respeito e o compartilhamento de decisões.

A utilização das TDICs, que se configurou um grande desafio para a escola num primeiro momento, logo se tornou aliada fundamental às Práticas Pedagógicas nesse período. Professores e alunos precisaram desenvolver habilidades em competências digitais, aproximando as práticas educativas do que é definido na Base Nacional Comum Curricular (2018) no que se refere ao desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas ao uso crítico e responsável das tecnologias digitais.

Esse processo evidenciou que para poder cumprir o que é determinado pelas

políticas educacionais, os professores precisam se instrumentalizar, o que pressupõe que as equipes de Gestão Educacionais precisam pensar em processos de formação continuada para promover essa capacitação, considerando ainda que a competência digital não se restringe apenas a melhorar a prática docente, mais do que isso, ela é uma forma de contribuir para um sistema educativo de mais qualidade.

Compreendemos que as perspectivas abordadas neste estudo de caso podem se relacionar com outras realidades educacionais, no que se refere a transição do modelo de Ensino Presencial para o Remoto e buscamos propor reflexões sobre a atuação da Coordenação Pedagógica, bem como de toda a Gestão Educacional, considerando a mediação e articulação dessas lideranças no contexto escolar durante a pandemia, com a finalidade de alinhar as práticas educativas ao Projeto Institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Regina; ANJOS, Rosineide. **As interfaces da atuação do coordenador pedagógico:** contribuições aos docentes. *In:* Educere, 2007.

ANDRÉ, Elisandra Leite; BARBOZA, Reginaldo José. **A importância da parceria entre a família e a escola para a formação e desenvolvimento do indivíduo.** Revista Científica Eletrônica da Pedagogia.ISSN: 1678-300. Ano XVII. n. 30, 2018.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso:** seu potencial na educação. Cadernos de Pesquisa. v. 49, 1984. Disponível em: http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1427. Acesso em: 13/09/2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular:** Educação Infantil e Ensino Fundamental. Brasília: MEC. Secretaria de Educação Básica, 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Gráfica Central, 1988.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica.** Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente 8069/90.** Brasília: MEC, 2004.

_____. **Lei nº 13.005/2014, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional da Educação – PNE e dá outras providências.** Diário Oficial da União. Brasília/DF, 2014a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm#:~:text=A%20PRESIDENTA%20DA%20REP%C3%9ABLICA%20Fa%C3%A7o,eu%20sanciono%20a%20seguinte%20Lei%3A&text=1%C2%BA%20%C3%89%20aprovado%20o%20Plano,214%20da%20Constitui%C3%A7%C3

%A3o%20Federal. Acesso em: 27/09/2020.

_____. Ministério da Saúde. **Coronavírus:** o que você precisa saber e como prevenir o contágio. [cited 2020 Feb 18]. Available from: https://saude.gov.br/saude-de-a-z/coronavírus.

_____. Ministério da Educação. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz.** 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

_____. Ministério de Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira:** Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília.

_____. **Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais:** Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais**.** Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 2001.

_____. **Decreto nº 64.864:** Dispõe sobre a adoção de medidas adicionais, de caráter temporário e emergencial, de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências correlatas, de 16 de março de 2020. São Paulo. Diário do Estado, 2020. Disponível em: http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav_v5/index.asp?c=4&e=20200317&p=1. Acesso em: 27/09/2020.

_____. **Lei nº 13.979:** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, de 6 de fevereiro de 2020. Brasília: Diário da União, 2020. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n- 13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735. Acesso em: 27/09/2020.

_____. **Portaria nº 188:** Declara Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV), de 3 de fevereiro de 2020. Brasília: Diário da União, 2020. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de- fevereiro-de-2020-241408388. Acesso em: 27/09/2020.

BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação.** Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2003.

CENPEC. **Projeto de escola.** Coleção Raízes e Asas. v. 4. São Paulo, 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** São Paulo: Cortez, 2005.

COLOMBO, Sonia Simões et al.. **Gestão educacional: uma nova visão.** 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DOMINGUES, I. **O coordenador pedagógico:** e a formação contínua do docente na escola. São Paulo: Cortez, 2014.

FONTANA. Fabiana Fagundes; CORDENONSI. André Zanki. **TDIC como mediadora do processo de ensino-aprendizagem da arquivologia.** ÁGORA. ISSN 0103-3557. Florianópolis. v. 25, n. 51, jul./dez./2015. Disponível em: https://brapci.inf.br/index.php/res/v/13578.

GAZETA DO POVO. **"Novo normal: como vai ser a vida após fim da pandemia?".** Domingo, 4 de Outubro de 2020. Disponível em: https://www.gazetadopovo.com.br/republica/novo-normal-vida-fim-pandemia/. Acesso em: 04/10/2020.

GIL, Antonio Carlos. **Didática do ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOVERNO DO ESTADO. **Plano São Paulo.** Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES-SP). Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/PlanoSP-apresentacao-v2.pdf. Acesso em: 17/10/2020.
GRINSPUN, Mirian P. S. Z. (Org.). **A prática dos orientadores educacionais.** São Paulo: Cortez, 2003.

GUILHOTO, Lúcia de Fátima Martins. **O uso da internet como ferramenta para oferta diferenciada de serviços a clientes corporativos:** um estudo exploratório no setor de telecomunicações. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2002. DOI:10.11606/D.12.2002.tde-31012006-204249. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31012006-204249/pt-br.php. Acesso em: 29/09/2020.

JUNIOR, Verissimo Barros dos Santos; MONTEIRO, Jean Carlos da Silva. **Educação e COVD-19:** As tecnologias digitais mediando a aprendizagem em tempos de pandemia. ISSN 2675-1291. DOI: Revista Encantar – Educação, Cultura e Sociedade. Bom Jesus da Lapa, v. 2, jan./dez./2020. Disponível em: http://dx.doi.org/10.46375/encantar.v2.0011. Acesso em: 27/09/2020.

LANA, R. Q. *et al.* **Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva.** Cadernos de Saúde Pública. v. 36, n. 3. Rio de Janeiro: Epub Mar 13, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000300301#B17. Acesso em: 28/09/2020.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola.** 5. ed. Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOPES, Adriana. **Entrevista.** Publicado em 2018, atualizado em 2020. Disponível em: https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/lingua-portuguesa/entrevista. Acesso em: 05/11/2020.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Avaliação da Aprendizagem como Construção do Saber.** Itajaí, Santa Catarina, 2005.

Ministério da Educação/SETEC. **Protocolo de Biossegurança para Retorno das Atividades nas Instituições Federais de Ensino**. Brasília: MEC**,** 2020. BRASIL. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/coronavirus/. Acesso em: 26/09/2020.

MONTEIRO, Elisabete; AMADO, Cybele. **Introdução. Coordenação pedagógica em foco.** Salto para o Futuro. Ano XXII, Boletim 1, abr./2012.

MOREIRA, Elaine Fernandes Moya. **Atuação do coordenador pedagógico no cotidiano escolar.** Paranavaí/PR, 2016. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/55563/R%20-%20E%20-%20ELAINE%20FERNANDES%20MOYA%20MOREIRA.pdf?sequence=1&isAllowe d=y. Acesso em: 11/10/2020.

OLIVEIRA, Sérgio de Freitas. **Pedagogas e professoras em tempos de pandemia.** Pedagogia em Ação. Belo Horizonte. v. 13, n. 1 (1º sem. 2020). ISSN- 2175-7003. Disponível em: http://200.229.32.43/index.php/pedagogiacao/article/view/23751. Acesso em: 27/09/2020.
PANZA, Bruna Andriotti. **A importância da participação da família no âmbito escolar.** 2011. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari/SP, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **Qualidade do ensino:** a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000. 126 p. ISBN 85-85833-66-1 (3ª reimp. em 2007).

PENÍNSULA, Instituto. **Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do Coronavírus no Brasil, de maio de 2020.** Disponível em: https://www.institutopeninsula.org.br/wp-content/uploads/2020/05/Covid19_InstitutoPeninsula_Fase2_at%C3%A91405-1.pdf. Acesso em: 27/09/2020.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

ROMANOWSKI, Joana; Paulim, WACHOWICZ, Lílian Anna. **Processos de ensinagem na universidade:** Pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**.** *In:* ANASTASIOU, Lea das Graças Camargo. SC: UNIVILLE, 2003.

SANTOS, Edméa O. **EAD, palavra proibida. Educação online, pouca gente sabe o que é. Ensino remoto, o que temos para hoje. Mas qual é mesmo a diferença?** #livesdejunho. Revista Docência e Cibercultura. Notícias. 2020. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/announcement/view/1119. Acesso em: 27/09/2020.

SENHORAS, E. M. **"Coronavírus e Educação: Análise dos Impactos Assimétricos".** Boletim de Conjuntura (BOCA). v. 2, n. 5, 2020. Disponível em: https://revista.ufrr.br/boca/article/view/Covid-19Educacao. Acesso em: 27/09/2020.

_____. PAZ, A. C. O. **"Livro eletrônico como meio de desenvolvimento institucional da Universidade Federal de Roraima".** Educação no Século XXI: Tecnologias. Belo Horizonte: Poisson, 2019.

SILVA, Marco. **Sala de aula interativa:** a educação presencial e a distância em sintonia com a era digital e com a cidadania. *In*: Congresso Brasileiro da Comunicação, 24, 2001, Campo Grande. Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. Campo Grande: CBC, set. 2001.

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

UNESCO. **Padrões de competência em TIC para professores.** Paris, 2009. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000156207_por?posInSet=1&queryId=75a63786-50ef-43a8-8060-424708604b44. Acesso em: 26/09/2020.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 3. ed. São Paulo: Libertad, 2002.

_____. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

_____. **Planejamento:** Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 24. ed. São Paulo: Libertad, 2014.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva.** 23. ed. Campinas/SP: Papirus, 2004.

World Health Organization. **Declaração do Diretor-Geral da OMS sobre a reunião do Comitê de Emergência do RSI sobre Novos Coronavírus (2019-nCoV).** Disponível em: https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov). Acesso em: 27/09/2020.

WOYCIEKOSKI, C., HUTZ, C. S. **Inteligência Emocional:** teoria, pesquisa, medida,

aplicações e controvérsias. Psicologia: reflexão e crítica. 2009. v. 22, n. 1. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000300004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 26/09/2020.

ZEN, Giovana Cristina. **O papel da Coordenação Pedagógica na escola.** *In:* Coordenação pedagógica em foco. Salto para o Futuro. Ano XXII: Boletim 1. Abr./2012.

ANEXO

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELA COORDENADORA PEDAGÓGICA

1. Sobre a entrevistada:
   Função: Coordenadora Pedagógica
   Idade: 39 anos
   Formação: Pedagoga, Pós-graduação em Psicopedagogia
   Segmento em que atua: Fundamental I
   Tempo na escola: 5 anos

2. Com a suspensão das atividades presenciais houve suspensão das aulas ou a mudança para o modelo remoto aconteceu imediatamente?

   R. O colégio executou Plano de Ação Emergencial para atender aos decretos de suspensão das aulas presenciais, disponibilizando diariamente ferramentas pedagógicas para todos os seus alunos – desde o 1º ano do Ensino Fundamental até a 3ª série do Ensino Médio. Essas propostas eram postadas na plataforma do sistema SAE digital, com conteúdos para revisão e atividades avaliativas, o modelo remoto iniciou em seguida.

3. Houve antecipação do período de férias? A escola pretende fazer alguma pausa nas atividades no restante do ano letivo?

   R. Nos primeiros 15 dias do distanciamento social, o colégio promoveu atividades de revisão e avaliação referentes ao 1º bimestre. Encerrado o bimestre, houve antecipação do período de férias por 15 dias, para a organização da implementação da nova plataforma com acesso às aulas online e início do 2º bimestre.

4. O Ensino Remoto está sendo realizado para todas as idades? (Infantil, Fundamental, Médio).

   R. Sim, para todas as idades. Não trabalhamos com o público Infantil, portanto Ensino Fundamental, desde o 1º ano e Ensino Médio com aulas online.

5. As aulas são desenvolvidas de que modo? (Síncronas, assíncronas)

   R. As aulas são síncronas, porém gravadas, sendo possível aos alunos que por diversos motivos não puderam participar em tempo real, terão possibilidades em assisti-las em outro momento.

6. A escola já tinha disponível a tecnologia necessária para esse movimento?

   R. O colégio já trabalhava com plataforma online em seu sistema de ensino, portanto habituados com atividades virtuais, a partir do distanciamento social nos adequamos às aulas virtuais.

7. Qual plataforma tem utilizado? Alguma ferramenta *online*?

   R. Utilizamos o Google Classroom e Meet para as aulas e atividades, além da plataforma do nosso sistema SAE digital, para simulados e atividades complementares.

8. Como foi essa transição para professores? Para você qual foi a maior dificuldade?

   R. A princípio um tanto desafiadora, mas temos uma equipe unida e comprometida que superou cada obstáculo desse novo tempo. A maior dificuldade foi de acalmar os ânimos da equipe para o novo formato de aulas.

9. Como cuidaram dos professores? A equipe tem se mantido engajada?

   R. A equipe é valorizada a cada conquista e resultado bem sucedido no coletivo e em sua individualidade também, sempre que necessário é orientada e amparada quando algo não sai como o esperado. A equipe gestora é atuante em todo processo pedagógico desenvolvido, zelando pela saúde física, psíquica e emocional dos nossos profissionais.

10. Como a coordenação tem acompanhado, orientado e avaliado o trabalho dos professores?

    R. A Coordenação Pedagógica tem livre acesso ao acompanhamento das aulas em todas as turmas de todos os componentes curriculares. Como de praxe em nosso colégio, temos encontros semanais com os professores para Orientação Educacional individual, além das reuniões periódicas, para informações referente ao calendário anual escolar e planos de medidas para o bom desenvolvimento do trabalho pedagógico.

11. Foi realizado algum treinamento, capacitação ou formação com a equipe docente nesse período?

    R. Sim, suporte técnico para o início dos trabalhos com a plataforma (Google Classroom), cursos de capacitação e formação pedagógica, online, oferecidos pelo sistema de ensino e outros órgãos educacionais, disponibilizados para toda equipe escolar.

12. Como se desenvolveu a coordenação na adaptação das aulas para o modelo remoto com vistas a manter os objetivos da escola?

    R. De forma coerente e responsável à realidade da equipe e das famílias.

13. Como a Coordenação/Gestão tem acompanhado, controlado e avaliado o

desenvolvimento das atividades curriculares?

R. Com total proximidade, estando sempre presente às aulas remotas, oferecendo suporte aos professores.

14. Houve alteração na frequência dos alunos nesse modelo?

    R. Bem pouco.

15. Houve evasão de alunos?

    R. Houve dois casos de alunos que apresentaram grande número de faltas em aulas, mas quando procurados pelo colégio, as famílias optaram pela transferência dos alunos.

16. Como está o aproveitamento dos alunos nesse modelo? Os alunos têm sido avaliados ou as avaliações foram suspensas?

    R. O sistema de avaliação se adequou a realidade atual. Temos observado o aproveitamento no ensino, através da participação ativa da maior parte dos alunos, que realizam as atividades da apostila e apresentações de trabalhos belíssimos. A avaliação é contínua, valoriza todo o processo do desenvolvimento.

17. Houve agravamento nos casos de dificuldade de aprendizagem? Como a coordenação tem encaminhado esses casos?

    R. A aplicação dos conteúdos têm ocorrido paulatinamente, contamos com a parceria e acompanhamento das famílias nos casos dos alunos que apresentam dificuldades, além da oferta de aulas de reorientação em sistema online, em período contraturno às aulas regulares.

18. A escola possui Orientador Educacional? Como tem se direcionado o trabalho dele nesse momento?

    R. Têm sim. Contatar e orientar as famílias sobre assuntos de extrema importância ou sobre desempenho escolar. Orientar toda equipe (Coordenação Pedagógica, professores e funcionários de apoio) para o bom convívio escolar.

19. Como tem sido a relação da escola com as famílias? Como se dá essa comunicação?

    R. Temos os canais de comunicação diretos, via Whatsapp, por ligações, encontros virtuais ou presenciais no colégio.

20. Qual foi o maior desafio enfrentado pela equipe gestora nesse processo?

    R. Replanejamento do ano letivo.

21. As transformações educacionais experienciadas nesse período irão influenciar ou promover alterações no PPP da instituição? De que modo?

    R. Sim, com as mudanças que ocorreram nas práticas educativas muitas ações precisaram ser revistas ou replanejadas, e consequentemente conceitos e

concepções também se aprofundaram e ampliaram, essas transformações irão retroalimentar o PPP de diferentes maneiras e passarão a nortear nossas práticas.

22. Houve redução no quadro de funcionários?

    R. Não.

23. Quais são os principais pontos negativos e positivos que a gestão aponta na transformação do Ensino Presencial para o Remoto?

    R. Pontos negativos, a ausência das relações sociais que afetam a inteligência emocional. Pontos positivos, o desenvolvimento de habilidades em competências digitais e a superação dos desafios em tempos de pandemia.

24. Algo experimentado nesse processo será mantido nas atividades educacionais no futuro? (Pós-quarentena)

    R. Sim, as ferramentas tecnológicas utilizadas a favor de um ensino mais completo.

25. A escola está realizando alguma ação e/ou preparativo para o retorno das aulas presenciais? Quais? (Protocolo de segurança)

    R. As atividades presenciais se darão a partir da autorização do Governo do Estado de São Paulo, de acordo com as condições sanitárias. Teve início no dia 08/09/2020 o retorno gradativo, nesse período foram realizados cursos livres, apoiados por um plano de sanitização e ensino híbrido homologado.

26. As transformações experienciadas nesse período promoveram reflexões quanto a prática gestora? Quais?

    R. Muitas. Por exemplo, a maneira pela qual avaliamos nosso aluno, por muitas vezes não considerando as diferentes habilidades das que exige o currículo escolar. A realidade das famílias foi melhor compreendida, visto que o cotidiano escolar adentrou ao cotidiano familiar e suas particularidades.

27. Você acredita que as transformações e as reflexões decorrentes desse período irão influenciar a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional? (Identidade institucional, futuro desejado, objetivos estratégicos)

    R. Com certeza, diante dessa situação que enfrentamos, feliz do gestor que enxergar a necessidade de mudanças, para a transformação e crescimento de uma sociedade mais justa e humana para todos, que começa no portão de uma escola.