

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA

ENSINO EMERGENCIAL:
a gestão escolar em tempos de pandemia

São Luís
2023

RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA

**ENSINO EMERGENCIAL:
a gestão escolar em tempos de pandemia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Mestrado Profissional em Educação (MPE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte
Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves
Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

São Luís
2023

Estrêla, Rafaelle Christine Cidreira.

Ensino emergencial: a gestão escolar em tempos de pandemia / Rafaelle Christine Cidreira Estrêla. – São Luís, 2023.

156 f

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Estadual do Maranhão, 2023.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte.

Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves.

1.Gestão escolar. 2.Ensino emergencial. 3.Pandemia Covid-19. 4.Redes Públicas Municipais de Ensino de São Luís. I.Título.

CDU: 37.018.43:616-036.21

RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA

**ENSINO EMERGENCIAL:
a gestão escolar em tempos de pandemia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Mestrado Profissional em Educação (MPE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) como requisito para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte
Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves
Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

Aprovada em: ____ de _____ de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA (Presidente)



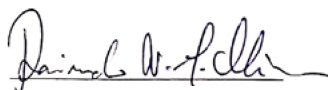
Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA (Coorientadora)



Profa. Dra. Helidacy Maria Muniz Corrêa

Programa de Pós – Graduação em História – PPGHIST/UEMA (Membro externo)



Prof. Dr. Raimundo Nonato Moura Oliveira

Universidade Estadual do Maranhão – UEMA (Membro interno)

Aos meus filhos, Alyson, Alany e Alex, por tornarem meus dias mais felizes e principalmente por serem meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me proteger, fortalecer e permitir superar muitas barreiras para viver este momento tão esperado.

Aos meus filhos, por todo apoio, ajuda e companheirismo nesta jornada.

À minha mãe Dora e ao meu pai Zequinha pelo incentivo e por sempre torcerem por mim na realização dos meus sonhos.

Ao meu esposo, Valdemir pela cumplicidade e compreensão na vida e nos momentos em que estive ausente para me dedicar a este sonho.

Aos meus irmãos e em especial a minha irmã Isabelle que é um exemplo de força, perseverança e superação.

À Célia, por todas as conversas agradáveis que sempre tornam a vida mais leve.

À minha avó Yêda (*in memoriam*) pela generosidade de compartilhar sábias palavras, valores e virtudes comigo e a minha avó Vitória pelas orações e incentivos diários.

À Dacruz, a quem dedico grande admiração, pela grandiosidade de compartilhar conhecimentos, experiências e valores primordiais para a minha formação profissional.

Às minhas orientadoras, Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves e Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte, pelo acolhimento caloroso e por cada ensinamento. Tudo o que aprendi com vocês tem me feito progredir como pesquisadora, profissional e pessoa. Muito obrigada!

À Profa. Dra. Helidacy Maria Muniz Corrêa e ao Prof. Dr. Raimundo Nonato Moura Oliveira por aceitarem gentilmente participar da Banca Examinadora deste estudo e pelas valiosas contribuições no momento da qualificação.

A todos os professores do Programa de Pós- Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA), por transformarem as nossas aulas virtuais em grandes momentos de escuta e aprendizado.

À Annanda, pela generosidade, paciência, prestatividade no esclarecimento de dúvidas e prontidão para ajudar a todos nós mestrandos do PPGE/UEMA.

Aos colegas da terceira turma de mestrado em Educação da Universidade Estadual do Maranhão com os quais compartilhei bons momentos ao longo deste percurso, em especial à Dayane Vasconcelos, Marta Lemos, Tatyane Sousa, Márcia Thais e Mary Luiza. Afinal, conseguimos sobreviver e ainda fazer pesquisa em tempos sombrios de pandemia.

À CAPES, pela concessão da bolsa de mestrado que me possibilitou dedicar mais tempo ao estudo, investigação e análises que integram esta pesquisa.

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado.

Edgar Morin

RESUMO

A pesquisa que deriva esta dissertação, integra os estudos da Linha de Pesquisa Gestão Educacional e Escolar do Programa de Pós – Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA) e objetiva analisar como o(a) gestor(a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais entre os anos de 2020 e 2022 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA. Trata-se de uma investigação de abordagem metodológica qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso. Para a construção do estado do conhecimento, buscamos o aporte teórico de Mészáros (2008), Lück (2000; 2009), Libâneo (2012), Behar (2020), Saviani e Galvão (2021) Hora, Corrêa e Oliveira (2022), dentre outros, além de documentos que regulam o ensino emergencial e pesquisas que permitiram descrever as diversas realidades socioeducacionais pandêmicas no Brasil, com destaque para a da capital maranhense. O texto apresenta cinco seções, sendo a primeira destinada a introdução, discussão inicial sobre o tema, problematização, objetivos e metodologia. A segunda seção, A Gestão Escolar no Contexto da Pandemia, trata do panorama de crise neoliberal de viés social, sanitária, econômica e política que ocasionou impactos, desafios e sérias consequências na organização escolar que passou por um processo de (re) planejamento e (re) organização de acordo com as reconfigurações do ensino emergencial. A terceira seção, Educação Pública Municipal de São Luís/ MA em Tempos de Covid-19, apresenta a caracterização da rede pública municipal e os direcionamentos designados a gestão escolar da rede, cortejados com a contribuição empírica das gestoras participantes, obtidas nas entrevistas semiestruturadas que apontam quais ações e estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial foram efetivadas na escola pesquisada. Esta seção ainda apresenta os olhares, vivências e contribuições da pesquisadora sobre o cotidiano escolar dos gestores, obtidos através da observação participante. Na quarta seção apresentamos o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, Produto Educacional, com as Orientações para gestores escolares, material complementar, a ser utilizado como fonte de pesquisa e subsídio para o fortalecimento das práticas pedagógica e administrativa de gestores escolares diante de cenários no qual o ensino emergencial seja necessário. A última seção destina-se as considerações finais, com ênfase em aspectos apontados na investigação para alcance dos objetivos propostos.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Ensino Emergencial; Pandemia da Covid – 19; Rede Pública Municipal de Ensino de São Luís

ABSTRACT

The research that derives from this dissertation integrates the studies of the Educational and School Management Research Line of the Graduate Program in Education at the State University of Maranhão (PPGE/UEMA) and aims to analyze how the effective school manager the pedagogical and administrative strategies of emergency teaching in the elementary school stage between the years 2020 and 2022 in a public school in the municipal network of São Luís/MA. This is an investigation with a qualitative methodological approach, developed through a case study. For the construction of the state of knowledge, we sought the theoretical contribution of Mészáros (2008), Lück (2000; 2009), Libâneo (2012), Behar (2020), Saviani and Galvão (2021) Hora, Corrêa and Oliveira (2022), among others, in addition to documents that regulate emergency teaching and research that allowed the description of the various socio-educational pandemic realities in Brazil, with emphasis on the capital of Maranhão. The text has five sections, the first of which is intended for the introduction, initial discussion on the topic, problematization, objectives and methodology. The second section, School Management in the Context of the Pandemic, deals with the panorama of the neoliberal crisis of social, health, economic and political bias that caused impacts, challenges and serious consequences in the school organization that underwent a process of (re)planning and (re) organization according to the reconfigurations of emergency teaching. The third section, Municipal Public Education of São Luís/MA in Times of Covid-19, presents the characterization of the municipal public network and the directions assigned to the school management of the network, courted with the empirical contribution of the participating managers, obtained in the semi-structured interviews that point out which pedagogical and administrative actions and strategies of emergency teaching were carried out in the researched school. This section also presents the researcher's perspectives, experiences and contributions on the managers' school routine, obtained through participant observation. In the fourth section, we present the Digital Repository of the Memory of Emergency Teaching, Educational Product, with the Guidelines for school managers, complementary material, to be used as a source of research and subsidy for strengthening the pedagogical and administrative practices of school managers in the face of scenarios in the which emergency teaching is needed. The last section is intended for final considerations, with emphasis on aspects pointed out in the investigation to achieve the proposed objectives.

Keywords: School Management; Emergency Teaching; Pandemic Covid-19; Municipal Network of São Luís

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Taxa de Abandono Escolar na Educação Básica	43
Figura 2-	Panorama de atividades remotas no Ensino Emergencial brasileiro	53
Figura 3-	Localização de São Luís /MA	61
Figura 4-	Acesso ao cargo de diretor escolar (%) no município de São Luís/ MA	65
Figura 5-	Panorama do Ideb de São Luís/MA	67
Figura 6-	Evolução das notas da prova Brasil no 5º ano da rede pública municipal ludovicense	68
Figura 7-	Evolução do Ideb na etapa do 5º ano da Unidade de Educação Integrada Aluísio de Azevedo.....	70
Figura 8-	Página Inicial do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial	103
Figura 9-	QR Code de acesso ao Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial	104
Figura 10-	Orientações para Gestores Escolares	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Taxas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2019 - 2021	44
Tabela 2-	Infraestrutura das escolas da rede pública municipal de ensino de São Luís (2020 – 2021)	64
Tabela 3-	Critério de escolha do número de colaboradores da equipe gestora das escolas públicas municipais de São Luís - MA	66
Tabela 4-	Taxas de rendimento escolar da etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais da rede pública municipal de ensino de São Luís (2019 – 2021)	67
Tabela 5-	Percentual de aprendizado adequado em Língua Portuguesa e Matemática na etapa do 5º ano da rede municipal pública – Brasil > Maranhão > São Luís (2021)	68
Tabela 6-	Composição da equipe de gestão escolar da instituição de ensino Unidade de Educação Integrada Aluísio Azevedo	71
Tabela 7-	Formação das colaboradoras da pesquisa.....	72
Tabela 8-	Instrumentos de diagnóstico e acompanhamento das práticas pedagógicas nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da Rede Pública Municipal de São Luís no período de transição das aulas remotas para o híbrido/presencial.....	87
Tabela 9-	Ações de construção do Produto Educacional	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CME	Conselho Municipal de Educação
CMI	Capitalismo Mundial Integrado
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CNTE	Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação
COE	Centro Cooperativo de Emergência em Saúde
COVID – 19	Doença do Coronavírus 2019
CTE-IRB	Comitê Técnico da Educação do Instituto Rui Barbosa
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EAD	Educação a Distância
EPI's	Equipamentos de Proteção Individual
ERT	Ensino Remoto de Emergência
ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
ESPIN	Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional
FCC	Fundação Carlos Chagas
GESTRADO	Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IEDE	Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IRB	Instituto Rui Barbosa
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MA	Maranhão
MEC	Ministério da Educação
MS	Ministério da Saúde
MTP	Ministério Público do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde

OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
PEE	Plano Estadual de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
PTT	Produto Técnico Tecnológico
RDEE	Repositório Digital Ensino Emergencial
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SECOM	Secretaria Especial de Comunicação Social
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SEMOSP	Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos
SEMUS	Secretaria Municipal de Saúde
SisLAME	Sistema Integrado para Apoio à Administração e Controle Escolar
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
UBS	Unidade Básica de Saúde
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Problematização	21
1.3 Objetivos	21
1.4 Metodologia	22
2 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA PANDEMIA.....	30
2.1 Concepções e Princípios da Gestão Escolar: reflexões na ótica da pandemia.....	31
2.2 Impactos e consequências da Pandemia da Covid-19 na Educação	38
2.3 O Ensino Emergencial e as mudanças nas ações da gestão escolar	47
3 EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/ MA EM TEMPOS DE COVID-19	61
3.1 Caracterização da Rede Pública Municipal de Ensino.....	61
3.2 A Escola <i>lócus</i> da pesquisa	69
3.3 Perfil dos Gestores Escolares participantes da investigação e suas práticas gestoras no cotidiano escolar	70
3.4 Enfrentamentos Educacionais na Pandemia: dos direcionamentos legais às ações desenvolvidas pelos gestores de uma escola da rede pública municipal ludovicense	75
3.5 A Gestão do cotidiano escolar emergencial: estratégias, metodologias, instrumentos e critérios de avaliações não presenciais adotados pela equipe gestora.....	92
3.6 A Observação Participante: olhares, vivências e contribuições sobre a gestão escolar de uma escola pública em contexto pandêmico	97
4. REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL E ORIENTAÇÕES PARA GESTORES ESCOLARES.....	102
4.1 O processo de construção do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e das Orientações para gestores escolares.....	102
4.2 Objetivos do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial	106
4.3 Etapas de elaboração do Produto Educacional.....	106

4.4 Estrutura e funcionamento do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial.....	107
4.5 Avaliação do Produto Educacional	108
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICES	125
ANEXOS	146

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, vincula-se a linha de pesquisa de Gestão Educacional e Escolar do Programa de Pós-graduação Stricto-Sensu em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), com o título Ensino Emergencial: a gestão escolar em tempos de pandemia e debruçasse sobre a realidade educacional oriunda da situação emergencial da pandemia da Covid-19¹, tomando como enquadramento temporal, o período de 2020 a 2022.

No contexto das discussões, estão as mudanças provenientes do cenário pandêmico na educação, que tem sido uma das questões mais discutidas e exploradas por se tratar de uma realidade atípica movida por problemas sociais antigos, intensificados com o panorama de crise e pelas estratégias adotadas para a continuidade do ensino, que abrange diferentes enfoques e realidades por incidirem na organização e desenvolvimento das ações dentro das escolas

Ao partir da ideia de que “as constantes mudanças sociais, econômicas e políticas requerem que a escola atenda a essas novas exigências” (PENIN, 2001, p.17), situamos este estudo em contextos de alterações e desafios educacionais em meio a restrições sanitárias. Para isso, concentramos o *locus* de investigação no âmbito da gestão, visto que essas mudanças sociais afetam a realidade escolar. Nesse sentido, o foco do estudo se concentra em analisar os impactos para a gestão escolar, considerando esta como “[...] atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 438).

Sendo assim, a gestão com a tarefa mencionada, está em relação com o “processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada” (BORDIGNON; GRACINDO, 2006, p. 147), demandando nossos estudos para conhecer, registrar e mover reflexões sobre as ações efetivadas por gestores escolares no cotidiano de uma escola pública de educação básica em período emergencial.

Desta forma, os desafios e inquietudes vivenciados por mim quando exercia o papel de diretora pedagógica em uma instituição escolar privada no período inicial da pandemia, despertaram o interesse pelo objeto de estudo e instigaram reflexões que contribuiriam para a definição do tema abordado, que me possibilitou enquanto pesquisadora, adquirir

¹ A Covid-19 é uma doença infecciosa causada pelo vírus SARS COV-2 que em pouco tempo se propagou mundialmente caracterizando-se como uma pandemia, ocasionando a “Emergência de Saúde Pública de importância Internacional” (OPAS, 2020) que gerou grandes impactos sanitários, sociais e econômicos decorrentes de um preocupante números de casos e óbitos.

conhecimentos sobre a rede pública municipal de ensino ludovicense, ampliando olhares e aprendizagens.

Por isso, este estudo aborda o tema “a gestão escolar no ensino emergencial ofertado durante a pandemia provocada pela Covid-19” e toma como objeto de estudo a gestão escolar no ensino emergencial com a finalidade de contribuir cientificamente para a compreensão do panorama da educação na pandemia, sua evolução durante tal crise sanitária e seus reflexos na gestão escolar, pois “conhecer como se dão as práticas e as relações no dia a dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional” (LUCK, 2009, p.128).

A pesquisa contribui para a compreensão do contexto socioeducacional brasileiro afetado pelas circunstâncias provenientes da rápida propagação do coronavírus, e mais especificamente sobre como as políticas educacionais emergenciais direcionaram as ações administrativas e pedagógicas da gestão escolar pública do município de São Luís, além de colaborar para que gestores escolares possam aprofundar conhecimentos sobre o ensino emergencial e fundamentar suas práticas.

E para isso, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental que possibilitaram situar o panorama da crise que se originou na pandemia, com atenção para alterações, impactos e desafios enfrentados por gestores escolares na condução da rotina emergencial da escola. A partir deste embasamento teórico, desenvolvemos um estudo de caso em uma escola da rede pública municipal de São Luís, por meio do qual analisamos os direcionamentos designados a gestão escolar, efetivados na organização da escola pesquisada e as estratégias que possibilitaram a continuação do ensino no período emergencial.

A presente dissertação está estruturada em cinco seções, sendo a primeira destinada a apresentação e discussão inicial sobre o tema, justificativa, problematização, objetivos e metodologia, abrangendo desta forma o detalhamento do processo que envolve as etapas da pesquisa.

A segunda seção, intitulada como A Gestão Escolar no Contexto da Pandemia, se subdivide em três subseções em virtude da amplitude das discussões, sendo que a primeira, apresenta as concepções e princípios da gestão escolar no panorama pandêmico. Na segunda subseção, trataremos sobre os Impactos e alterações da Pandemia da Covid – 19 na Educação, apresentando o cenário socioeducacional da crise, evidenciando as alterações nas rotinas escolares e nas atribuições da gestão escolar na dupla responsabilidade de cumprir com as medidas sanitárias de preservação da saúde e a condução da dinâmica inconstante e complexa do ensino emergencial.

Na terceira subseção, Ensino Emergencial e as mudanças nas ações da gestão escolar, apresentamos uma análise sobre o ensino ofertado durante o estado de calamidade pública da Covid-19, discutindo o que é o ensino emergencial, como se caracteriza diante de suas reconfigurações e como a gestão escolar se articula com as determinações legais norteadoras da gestão educacional para gerir as dimensões pedagógicas e administrativas após o fechamento dos espaços físicos da escola.

A terceira seção, trata da Educação Pública Municipal de São Luís/ MA em Tempos de Covid-19, e para tanto, as discussões partem da caracterização da rede pública municipal de ensino que permite enquadrar a realidade socioeducacional em que a escola *lócus* da pesquisa está situada. Em seguida, apresentamos o perfil da equipe gestora participante que contribuiu com as suas vivências e experiências, compartilhadas por meio das entrevistas semiestruturadas possibilitando compreender os direcionamentos adotados pela rede para os enfrentamentos educacionais e as ações efetivadas na escola *lócus*. Por fim, esta seção ainda contempla os olhares e contribuições da pesquisadora sobre a gestão escolar captados por meio da observação participante.

Na quarta seção será apresentado o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e o material complementar na forma Orientações para Gestores Escolares como Produto Técnico Tecnológico (PTT), concebido de forma colaborativa durante o desenvolvimento da investigação, pensado e repensado a partir de sugestões das colaboradoras participantes. Por fim, na quinta seção, apresentamos uma breve síntese das discussões, enfatizando os principais achados, contribuições e conclusões resultantes da pesquisa.

1.1 Justificativa

Desenvolver uma pesquisa sobre a gestão escolar no ensino emergencial da Covid-19 é relevante por “tratar sobre um tema de importância para a educação” (UEMA, 2019) que abrange um contexto atípico de enfrentamentos educacionais com impactos na educação básica de São Luís e em âmbito nacional, oriundas das circunstâncias de uma pandemia e da crise que expôs as situações de vulnerabilidade social refletidos na escola pública.

Isso porque, nesse contexto de enfrentamentos educacionais, “em âmbito mundial as escolas estiveram fechadas - total ou parcialmente – por uma média de 5,5 meses (22 semanas). Na maior parte da América Latina, a média fica acima de 41 semanas. No Brasil, ela chega a 53 semanas (UNICEF, 2021, s.p) o que de acordo com um levantamento realizado pelo

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, equivale em média a 279 dias de suspensão de atividades presenciais durante o ano letivo de 2020 (INEP, 2021 s.p).

Em análise realizada no início do quadro pandêmico, o Conselho Nacional de Educação – CNE retratou no Parecer N° 05 tal realidade da educação brasileira ao afirmar que “no Brasil as aulas presenciais estão suspensas em todo o território nacional e essa situação, além de imprevisível, deverá seguir ritmos diferenciados nos diferentes estados e municípios, a depender da extensão e intensidade da contaminação pela Covid-19” (BRASIL, 2020a, p.03).

Em julho de 2021, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) em parceria com representantes do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e da Organização Mundial da Saúde (OMS) divulgaram o Manifesto em prol da reabertura segura das escolas, em um seminário que reuniu representantes do governo, estudantes e professores na discussão sobre os impactos do fechamento de escolas brasileiras, desafios enfrentados para garantir o direito a educação e possíveis caminhos para a reabertura segura das escolas (ANDI, 2021, s.p).

O Manifesto revelou dados alarmantes, que refletiam os impactos da pandemia no cenário socioeducacional do Brasil, pois mesmo com todos os esforços para que houvesse continuidade no ensino, “mais de 5 milhões de crianças e adolescentes não tiveram acesso à educação – número equivalente ao cenário que o país tinha no início dos anos 2000” (UNICEF, 2021, s.p).

A reabertura das escolas no segundo semestre do ano de 2020 sempre foi uma das prioridades para manutenção do vínculo com os estudantes e garantia do direito a aprendizagem, porém, conforme destaca o Inep, neste período letivo, mais de 98% das escolas do país permaneceram ofertando o ensino remoto, visto que 90,1% não retomaram as atividades presenciais (INEP, 2021, s.p) por não possuírem infraestrutura adequada para o retorno seguro dos alunos.

Os impactos do fechamento das escolas em virtude da propagação da Covid-19 foi uma das temáticas abordadas no relatório da agenda de atividades 2020 do Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (IEDE) que destacou atenção aos efeitos desta interrupção de aulas na rede pública de ensino e detalhou que:

Mais de 1,5 bilhão de crianças e jovens em todo o mundo sofreram os efeitos do fechamento de escolas e universidades em razão do combate ao novo coronavírus, como apontam dados da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). No Brasil, somente na Educação Básica, quase 48 milhões de estudantes ficaram longe das salas de aula desde março de 2020, o que afetou de maneira ainda imensurável os níveis de desempenho dos estudantes, especialmente da

rede pública, e exigiu dos educadores habilidades e recursos aos quais não tinham acesso, aprofundando e evidenciando ainda mais as desigualdades socioeconômicas, culturais e educacionais do país (IRB, 2020a, p.4).

Por meio do estudo “A Educação Não Pode Esperar”, o Comitê Técnico da Educação do Instituto Rui Barbosa (CTE-IRB) em conjunto com o Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (IEDE), e em parceria com 26 Tribunais de Contas, dentre eles o do Maranhão, realizaram entrevistas com 249 redes de ensino, apresentando um panorama sobre as redes durante a pandemia, destacando que:

Para além da incontestável necessidade de isolamento físico neste período, os profissionais da Educação, em específico, e a sociedade como um todo devem estar cientes dos efeitos gravosos a médio e longo prazo que um período extenso sem aulas pode ter sobre a aprendizagem dos estudantes (IRB, 2020b, p.03).

O estudo aponta que a reorganização das redes de ensino para atender a realidade pedagógica imposta pelo quadro pandêmico apresentou - se de forma discrepante por todo o Brasil, visto que:

Há redes que afirmam ter começado a fornecer conteúdos on-line já no dia 23 de março, logo após a suspensão das aulas presenciais; outras, ao longo do mês de maio; e 18% que, na metade do mês de maio, ainda não haviam adotado quaisquer estratégias para aprendizagem a distância. Destas últimas, parte ainda não estavam planejando ações e parte declarou que não tinham condições de ofertar conteúdos no momento ou não achava essa prática adequada (IRB, 2020b, p.06).

A discussão sobre os dados obtidos por meio de tais estudos, demonstra as dimensões dos desafios da gestão escolar no que se refere ao atendimento das exigências impostas pelas mudanças sociais diretamente afetadas pela condução política da crise humanitária e financeira, que vão além do fechamento de escolas, pois junto com as vidas perdidas², havia a previsibilidade quanto ao risco de regredir em duas décadas no acesso à educação básica, perdendo desta forma os avanços alcançados em relação ao ingresso de crianças e adolescentes na escola (UNICEF, 2021, s.p).

Por conseguinte, tratar sobre os reflexos da pandemia na educação é dialogar sobre o contexto inerente ao cenário educacional proveniente do ensino emergencial, considerando a relevância da gestão escolar frente aos desafios impostos. Neste sentido Lück (2009, p. 24) ressalta que:

² Até a finalização deste texto, em 07/03/2023, a pandemia da Covid-19 contabiliza no Brasil, 699.000 (seiscentos e noventa e nove mil) mortes, sendo 11.053 (onze mil e cinquenta e três) no Maranhão de acordo com Painel Coronavírus do Ministério da Saúde conforme atualização realizada em 06/03/2023.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Com o fechamento das escolas, um conjunto de atos normativos precisou ser editado pela gestão educacional brasileira. Isto pois, ocorreu a necessidade de direcionar a gestão escolar quanto a ações que integram a reorganização do calendário letivo 2020 e desenvolvimento de atividades pedagógicas não presenciais visando desta forma amenizar os prejuízos e garantir os direitos e objetivos da aprendizagem “a qual depende não apenas da mediação do ensino, mas também do contexto socioeconômico-cultural dos estudantes, das expectativas sociais das famílias, dos processos de organização e gestão da escola” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 251).

Nessa perspectiva, investigar como se efetiva o conjunto normativo que regula e orienta as práticas do ensino emergencial é importante para compreender a educação, a escola, a sociedade e seus sujeitos. E a gestão escolar se apresenta como o principal canal pelo qual a legislação, os atos normativos e as diretrizes se materializam (ou podem se materializar) na escola, sendo concebida como uma área de atuação que:

Constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade[...] que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LÜCK, 2009, p. 23).

Mediante tal premissa, enfatizamos a relevância desta investigação que se concentra em acompanhar o desenvolvimento das ações do(a) gestor(a) escolar em meio a pandemia, visto que os órgãos que compõem a gestão educacional editaram diretrizes normativas na intenção de garantir a continuidade do ensino e minimizar os impactos da crise pandêmica na aprendizagem, e os gestores então, tiveram que liderar o processo de reorganização na escola, conforme as reconfigurações do ensino emergencial que variavam de acordo com a realidade socioeducacional de cada instituição e rede de ensino entre os anos de 2020 e 2022.

1.2 Problematização

Ao nos reportarmos ao nosso objeto de estudo, a gestão escolar no ensino emergencial, consideramos que a atuação da gestão escolar perpassa pela dimensão de implementação, que possui a finalidade de “promover, diretamente mudanças e transformações no contexto escolar” (LÜCK, 2009, p. 26), sendo, por sua natureza, a área de atuação que possibilitará analisar os aspectos que viabilizaram a continuidade do ensino durante a pandemia, por envolver a “gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano, com foco direto na aprendizagem e formação dos alunos com qualidade social” (LÜCK, 2009, p. 26)

Assim, os aspectos que compõem a realidade educacional da qual emerge tal pesquisa são as dimensões pedagógicas e administrativas da gestão escolar em meio ao contexto da pandemia da Covid-19. Tais aspectos estão inter-relacionados entre si, caracterizam a realidade da escola e sustentam a seguinte questão norteadora: como o(a) gestor(a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais em uma escola da rede pública municipal de São Luís/ MA durante a pandemia da Covid-19 nos anos de 2020, 2021 e 2022? Com vistas a atender a esta indagação, mobilizamos os objetivos a seguir.

1.3 Objetivos

Considerando a questão problematizadora, e o contexto em que ocorre as discussões e análises, o objetivo geral visa analisar como o(a) gestor(a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais entre os anos de 2020 e 2022 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA. Este objetivo geral, ao ser desenvolvido, nos mobiliza a pensar, ainda, nos seguintes objetivos específicos que delimitam a pesquisa.

- Discutir como as concepções sistêmicas e os princípios da gestão escolar em articulação com as determinações legais norteadoras da gestão educacional direcionam a atuação da gestão pedagógica e administrativa na organização da escola pública municipal de São Luís/MA durante o período de calamidade pública da Covid-19;

- Relacionar as ações e estratégias efetivadas pelos gestores escolares na (re) organização pedagógico/ administrativo da escola diante das reconfigurações do ensino emergencial.
- Identificar quais estratégias e metodologias de atividades pedagógicas, instrumentos e critérios de avaliação não presenciais foram adotadas em caráter excepcional pelos gestores escolares para atender os objetivos de aprendizagem de estudantes da etapa dos anos iniciais do ensino fundamental.
- Construir um Repositório Digital que servirá como fonte de pesquisa e subsídio a gestores escolares por reunir links de acesso a pesquisas, ebooks e um amplo acervo com documentos normativos e diretrizes orientadoras das práticas pedagógicas e da organização escolar durante o estado de calamidade pública da Covid-19.

Entendemos que para atingir tais objetivos é preciso planejar o caminho possível para a pesquisa científica que parte do problema que se quer trabalhar (GOLDENBERG, 2004, p. 14), desta forma, apresentaremos na subseção a seguir a metodologia adotada para a construção da fundamentação teórica, coleta e análise do material empírico com vistas ao alcance dos objetivos propostos.

1.4 Metodologia

A metodologia não se limita a ação de definir procedimentos a serem utilizados na investigação, pois ela evidencia o percurso teórico escolhido pelo pesquisador na intenção de investigar o objeto de estudo uma vez que ela “é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2014, p. 12).

Sendo assim, ao considerar o cenário da crise gerada na temporalidade da pandemia, que alterou a cultura organizacional das escolas brasileiras, optamos por realizar uma investigação do tipo exploratória com base no método dialético, por propiciar “bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas e culturais” (GIL, 2012, p. 14).

Assim, o trajeto metodológico deste estudo se insere no campo da abordagem qualitativa, que de acordo com Minayo (2014, p.12), justifica-se na aplicabilidade da interpretação e compreensão de ações que envolvem fatos sociais decorrentes de um contexto

histórico. Mediante tal justificativa e pela sua relevância no estudo dos fatos sociais, a abordagem qualitativa possibilita compreender “o universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e [...] dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores quantitativos” (MINAYO, 2007, p. 21).

Assim como Minayo (2007), Freire e Guimarães (2013) nos trazem uma visão enriquecedora sobre o estudo de fenômenos humanos, por meio da realidade pensada, vivida e compartilhada e ainda acrescentam que é preciso “fazer uma análise marxista do contexto para poder compreender a educação” (FREIRE; GUIMARÃES, 2013, p. 18). Por isto, este estudo é refletido na perspectiva da liberdade do pensamento de Marx que ultrapassa os limites do próprio marxismo, “profundamente dinâmico e dialético” (FREIRE; GUIMARÃES, 2013, p. 19), no qual a metodologia considera as relações e interações, mesmo que mediadas a distância e por meio de tecnologias.

E nesta perspectiva, a realidade socioeducacional pandêmica demonstra que não existe normalidade, padrão e modelo, porque na dinâmica complexa da sociedade a educação precisa ser cuidadosamente analisada em todas as suas faces. Diante dessa visão, enfatizamos a “dimensão histórica dos processos sociais” (GIL, 2012, p. 22), por tratar da realidade educacional emergente de um estado de calamidade pública decorrente de uma pandemia, permitindo assim, situar historicamente as práticas adotadas para continuidade do ensino durante o processo de crise, econômica, política, social e sanitária.

A prática empírica desta investigação foi desenvolvida em uma instituição escolar que integra a rede pública municipal da área urbana da cidade de São Luís situada no estado do Maranhão, por abranger a etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais e teve como colaboradores participantes, dois membros da equipe de gestora que contribuíram para a análise pormenorizada do contexto socioeducacional pandêmico .

Tendo em vista que toda pesquisa se constrói em um ritmo próprio e particular, chamado de ciclo, que começa com uma pergunta e termina com uma resposta ou produto, que consequentemente dará origem a novas interrogações (MINAYO, 2007, p.26), o ciclo adotado para esta investigação compõe-se em três etapas, características do trabalho científico em pesquisa qualitativa denominadas por Minayo (2007, p. 26) como: fase exploratória, trabalho de campo e análise e tratamento do material empírico e documental.

Deste modo, a primeira etapa, exploratória, foi destinada a elaboração do projeto de pesquisa, necessário ao preparo para o trabalho de campo. Sobre esta etapa, Minayo (2007, p. 26), esclarece que:

É o tempo dedicado — e que merece empenho e investimento — a definir e delimitar o objeto, a desenvolvê-lo teórica e metodologicamente, a colocar hipóteses ou alguns pressupostos para seu encaminhamento, a escolher e a descrever os instrumentos de operacionalização do trabalho, a pensar o cronograma de ação e a fazer os procedimentos exploratórios para escolha do espaço e da amostra qualitativa.

Isto posto, nesta etapa realizamos um levantamento bibliográfico e documental, na intenção de compreender e contextualizar o universo da pesquisa, as políticas regulatórias das práticas gestoras escolares no enfrentamento da pandemia e as normativas que fundamentam a proposta do Produto Educacional. Desta forma, dentre os documentos utilizados estão: Constituição Federal (1988), LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), Lei nº 14.040/2020 que ampara e regula o ensino durante a pandemia, Atos Normativos (2020; 2021; 2022), Sistematização da Política Colaborativa do Maranhão (2021), Guias e Diretrizes Normativas da Secretaria Municipal de Educação do Município de São Luís (2020; 2021; 2022), PME - Plano Municipal de Educação de São Luís (decênio 2015 a 2024), Portaria Normativa nº 60/2019 da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2019), Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (2019).

Tais documentos permitiram extrair informações que contribuíram para a caracterização e enquadramento da realidade socioeducacional emergencial da rede pública municipal de ensino ludovicense, com ênfase para as ações desenvolvidas pela gestão escolar, além de contribuir para a fundamentação do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, produto educacional, e para as Orientações para gestores escolares (material complementar). Cabe ressaltar, que os documentos utilizados como aporte teórico neste estudo, que estão diretamente relacionados a temática abordada na investigação foram incorporados ao acervo do Repositório.

Nesta intencionalidade, utilizamos pesquisas desenvolvidas pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2020; 2021), GESTRADO/UFMG - Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente da Universidade Federal de Minas Gerais (2021), FCC - Fundação Carlos Chagas (2021), IRB - Instituto Rui Barbosa (2020), IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021), além de dados e informações obtidos no Portal QEdu (2019; 2020; 2021).

À vista disso, o aporte teórico fundamenta-se em autores que tratam sobre a gestão escolar: concepção, fundamentos, princípios, atribuições na organização estrutural do sistema educacional e mediante a rotina escolar emergencial e não emergencial. Entre os autores que contribuíram para a construção do estado do conhecimento estão: Mészáros (2008), Lück

(2000; 2009), Souza (2006), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Silva e Lima (2020), Peres (2020), Cury (2020), Behar (2020), Viana e Sales (2020), Cunha, Silva e Silva (2020), Hodges et al. (2020), Hetkowsky, Nascimento e Araújo (2020), Basso e Pierozan (2021), Silva, Silva e Gomes (2021), Saviani e Galvão (2021), Mata et. al (2021), Hora, Corrêa e Oliveira (2022), dentre outros.

Nessa perspectiva enriquecedora, a segunda etapa de desenvolvimento da pesquisa contemplou o trabalho de campo e possibilitou identificar as particularidades da escola *locus* por meio de informações fornecidas pelos sujeitos participantes, que conduziram a ação de (re) pensar o objeto estudado, uma vez que esta fase é considerada como:

Uma porta de entrada para o novo, sem, contudo, apresentar-nos essa novidade claramente. São as perguntas que fazemos para a realidade, a partir da teoria que apresentamos e dos conceitos transformados em tópicos de pesquisa que nos fornecerão a grade ou a perspectiva de observação e de compreensão. Por tudo isso, o trabalho de campo, além de ser uma etapa importantíssima da pesquisa, é o contraponto dialético da teoria social (MINAYO, 2007, p. 76).

Ademais, esta etapa oportunizou a aproximação do produto educacional com os sujeitos da pesquisa, de modo que fosse discutido questões referentes a sua finalidade e funcionalidade como fonte de pesquisa e ferramenta de contribuição no suporte a gestores no enfrentamento de períodos que impossibilitem as atividades presenciais em instituições escolares.

Desta forma, desenvolvemos um estudo de caso com a pretensão de reunir “o maior número de informações detalhadas” (GOLDENBERG, 2004, p.33) sobre a gestão escolar no ensino emergencial, pois conforme acrescenta Gil (2012, p. 58) este tipo de pesquisa possibilita:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita a determinada investigação;
- c) Explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Perante o exposto, o estudo de caso possibilitou identificar as situações vivenciadas pelos gestores na efetivação do ensino emergencial, esclarecendo quais estratégias, ações, instrumentos e critérios foram adotados no planejamento e (re)organização pedagógico/administrativo em caráter excepcional mediante as reconfigurações do ensino emergencial.

Por conseguinte, no que se refere aos instrumentos adotados, para o desenvolvimento da pesquisa de campo e coleta de dados, optamos pela entrevista semiestruturada, observação participante e diário de campo com o objetivo de apreender o

maior número de dados, com riqueza de informações e consistência, para um estudo de caso minucioso.

Isto porque, a entrevista semiestruturada possibilita a coleta de informações pertinentes ao objeto de pesquisa, através da abordagem feita pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo (MINAYO, 2007, p.64), além de ter se apresentado como uma “forma de interação social. [...] de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2012, p. 109).

Sobre a entrevista como instrumento de pesquisa, Gil (2012, p. 115-116) assinala a necessidade da elaboração de um roteiro com instruções claras e precisas, que estabeleça um contato inicial cordial com o entrevistado de modo a garantir o melhor engajamento e adequado desenvolvimento. Diante da necessidade assinalada por Gil (2012), para a realização desta pesquisa utilizamos um roteiro para a entrevista semiestruturada, um roteiro para a observação participante, um roteiro para a análise de conteúdo e por fim um roteiro para a construção e desenvolvimento do produto educacional.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados em campo, foi a observação participante, em função de que, por meio dela “[...] os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida” (GIL, 2012, p. 100). Por intermédio da observação participante “o observador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível participando da vida social deles, em seu cenário cultural, mas com a finalidade de colher dados” (MINAYO, 2007, p.70).

Deste modo, o roteiro elaborado previamente, foi indispensável para a realização da observação participante e serviu como guia para captar elementos no cotidiano escolar que passaram a integrar as perspectivas dirigidas (observadas a partir do roteiro elaborado) e as descritivas que são aquelas relacionadas à coleta de informações adicionais que não estavam previstas na observação dirigida, por considerar os “elementos exploratórios da realidade empírica” (MINAYO, 2014, p. 194).

Por esse motivo, utilizamos o diário de campo como instrumento de registro das “[...] impressões pessoais que vão se modificando com o tempo, resultados de conversas informais, observações de comportamentos contraditórios com as falas, manifestações dos interlocutores quanto aos vários pontos investigados, etc.” (MINAYO, 2014, p. 295), dando maior consistência a análise de conteúdo, por possibilitar a reflexão e retomada nas anotações sobre informações interligadas a observação participante e a entrevista semiestruturada.

A terceira etapa de desenvolvimento da pesquisa destinou-se a análise e tratamento do material empírico e documental, obtido por meio da entrevista, observação participante e diário de campo ancorando-se aos dados coletados, articulando este material aos propósitos da pesquisa e a sua fundamentação teórica (MINAYO, 2007, p. 81). Desta forma, o procedimento adotado para a análise do conteúdo seguiu a seguinte trajetória:

Inicialmente procuramos fazer uma leitura compreensiva do conjunto do material selecionado, de forma exaustiva. Trata-se de uma leitura de primeiro plano para atingirmos níveis mais profundos. Nesse momento, deixamo-nos impregnar pelo conteúdo do material. Através dessa leitura buscamos: (a) ter uma visão de conjunto; (b) apreender as particularidades do conjunto do material a ser analisado; (c) elaborar pressupostos iniciais que servirão de baliza para a análise e a interpretação do material; (d) escolher formas de classificação inicial; (e) determinar os conceitos teóricos que orientarão a análise (MINAYO, 2007, p. 91).

Esta trajetória conduziu a exploração do material e nos oportunizou avaliar se os dados eram suficientes para realizar a síntese interpretativa através da elaboração de uma redação que dialogue com o tema, com os objetivos, questões e pressupostos da pesquisa (MINAYO, 2007, p. 92), apresentada na seção empírica desta dissertação.

Deste modo, as ações que integram a análise de conteúdo foram distribuídas em três etapas, descritas por Bardin (2011, p. 95) como: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação. Na primeira etapa, pré-análise, realizamos a leitura compreensiva e exaustiva do material coletado e escolha de documentos que contribuiriam para compreensão dos sujeitos e do universo da pesquisa, ou seja, está é a fase de “organização propriamente dita”.

Por conseguinte, a segunda etapa, exploração do material, destinou-se a “análise propriamente dita[...]. A administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, 2011, p. 101), sendo, portanto, esta fase destinada a exploração e organização dos dados em categorias que possibilitaram o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

Na última etapa de análise do conteúdo, realizamos a interpretação dos resultados obtidos, e nela “os dados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (BARDIN, 2011, p. 101), desta forma foram considerados os registros realizados no diário de campo, observação participante e as verbalizações da entrevista semiestruturada, para evidenciar a relação do sujeito pesquisado com o universo da pesquisa e o objeto de estudo relacionando-os com o aporte teórico que fundamenta a investigação.

Ressaltamos, que esta pesquisa³ foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), por cumprir as normas estabelecidas para “as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes” (BRASIL, 2016a). Deste modo, o marco regulatório que fundamenta os aspectos éticos – legais desta investigação estão embasados em dez princípios dispostos no Art. 3º da Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), listados a seguir:

- I - reconhecimento da liberdade e autonomia de todos os envolvidos no processo de pesquisa, inclusive da liberdade científica e acadêmica;
- II - defesa dos direitos humanos e recusa do arbítrio e do autoritarismo nas relações que envolvem os processos de pesquisa;
- III - respeito aos valores culturais, sociais, morais e religiosos, bem como aos hábitos e costumes, dos participantes das pesquisas;
- IV - empenho na ampliação e consolidação da democracia por meio da socialização da produção de conhecimento resultante da pesquisa, inclusive em formato acessível ao grupo ou população que foi pesquisada;
- V – recusa de todas as formas de preconceito, incentivando o respeito à diversidade, à participação de indivíduos e grupos vulneráveis e discriminados e às diferenças dos processos de pesquisa;
- VI - garantia de assentimento ou consentimento dos participantes das pesquisas, esclarecidos sobre seu sentido e implicações;
- VII - garantia da confidencialidade das informações, da privacidade dos participantes e da proteção de sua identidade, inclusive do uso de sua imagem e voz;
- VIII - garantia da não utilização, por parte do pesquisador, das informações obtidas em pesquisa em prejuízo dos seus participantes;
- IX - compromisso de todos os envolvidos na pesquisa de não criar, manter ou ampliar as situações de risco ou vulnerabilidade para indivíduos e coletividades, nem acentuar o estigma, o preconceito ou a discriminação;
- X - compromisso de propiciar assistência a eventuais danos materiais e imateriais, decorrentes da participação na pesquisa, conforme o caso sempre e enquanto necessário (BRASIL, 2016a).

Tais princípios éticos norteiam as etapas desta investigação, o zelo, cuidado e respeito na relação com o participante voluntário. Deste modo, antes de iniciar a investigação em campo, apresentamos e compartilhamos oralmente as informações que integram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enfatizando os riscos e benefícios do estudo de modo a esclarecer e sanar possíveis dúvidas dos participantes voluntários.

Esclarecemos aos participantes, que a contribuição voluntária no processo de obtenção de dados por meio de entrevistas semiestruturadas possibilita o aprimoramento das funcionalidades e definição do acervo que compõe o produto educacional, além do entendimento sobre a realidade empírica do objeto de estudo.

³ O estudo apresentado nesta dissertação foi submetido na Plataforma Brasil e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UEMA por meio do Parecer Consubstanciado nº 5.830. 375 em 20 de dezembro de 2022.

Logo, o principal benefício da pesquisa para os sujeitos participantes, apresenta-se por meio do produto educacional que visa fortalecer as ações e práticas da gestão no enfrentamento e superação de desafios que exigem aprofundamento conceitual sobre a oferta de ensino em estados de calamidade pública, e neste sentido, a familiaridade e apropriação de conhecimentos torna-se imprescindível para estabelecer direcionamentos, mobilizar e sustentar a complexa cultura organizacional da escola emergencial e não emergencial.

Ressaltamos ainda, que a realização das entrevistas seguiu um protocolo rigoroso de sigilo de dados, no qual foi atribuído nomes fictícios aos participantes voluntários, atendendo aos critérios éticos-legais. Passemos as discussões que integram o estado do conhecimento e abordam os desdobramentos da Gestão Escolar no cenário pandêmico da Covid - 19.

2 A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA PANDEMIA⁴

A primeira pandemia do século XXI, causada pelo vírus Sars-CoV-2, denominada como pandemia da Covid-19 não ocasionou apenas uma crise sanitária mundial, mas sobretudo uma emergência de viés social, político e econômico, caracterizada pelo processo de desmonte dos direitos sociais e pela precarização da educação pública, indicando a configuração de uma nova morfologia do trabalho e dos processos de ensino e de aprendizagem (SILVA; LIMA, 2020, p. 291), sobre os quais a discussão se faz necessária para compreensão do objeto tomado para estudo nesta pesquisa.

Portanto, nesta seção, discutiremos como os impactos ocasionados pelo estado de calamidade pública da Covid-19 alteraram a realidade socioeducacional da escola e consequentemente as atribuições de gestores escolares que se desdobraram para reorganizar e gerir as rotinas escolares em decorrência das demandas e peculiaridades das reconfigurações do ensino emergencial e dos protocolos de biossegurança adotados para a preservação da saúde individual e coletiva de todos que integram a escola.

Nesta intenção, recordaremos a trajetória da Covid-19 no Brasil, considerando que as “situações de extrema desigualdade socio sanitária, expõe a multiplicidade e especificidade do fenômeno pandêmico desde sua dimensão macrossocial até a capilaridade micropolítica nas formas e estratégias de produção do cotidiano” (MATTA, et al., 2021, p. 16).

E para isto, far-se-á necessário discutirmos o contexto pandêmico, composto pela crise sanitária associada a morosidade na condução das políticas sociais emergenciais que provocou mudanças na mediação do ensino implicando em grandes alterações na rotina da escola, realçando e potencializando antigos problemas socioeducacionais geridos no cotidiano por gestores escolares.

Deste modo, inicialmente dialogaremos sobre as concepções e princípios que fundamentam o trabalho de gestores escolares na organização do cotidiano escolar e na mediação do ensino que segue os ritmos da crise gerada durante pandemia. conforme apresentaremos na subseção a seguir.

⁴ Um recorte das discussões e análises promovidas nesta seção foi transformado no Artigo “Repercussões da pandemia nas ações do gestor escolar da rede pública” aprovado pela Associação Nacional de Pós – Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) em 24 de outubro de 2022 para publicação nos anais eletrônicos e apresentado no XXVI Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste (EPEN) do Nordeste.

2.1 Concepções e Princípios da Gestão Escolar: reflexões na ótica da pandemia

A pertinência de investigar o contexto da Covid - 19 transcende a ação de documentar desafios e impactos que alteram e intervêm na rotina escolar, pois em meio ao panorama de mudanças “a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio” (LÜCK, 2009, p. 16).

Isso porque a educação é concebida como:

Um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (LÜCK, 2009, p. 19).

A este processo social, definido por Lück (2009, p. 19) como complexo, dinâmico, evolutivo que visa a formação humana, Hetkowski, Nascimento e Araújo (2020, p. 199) acrescentam que também é:

Um ato político e comprometido com o outro e com a sociedade, na qual vivemos como cidadãos únicos, singulares e em constantes transformações e adaptações. Mas, nesse excerto iremos destacar a Educação Formal, realizada na/pela escola juntamente/com professores, alunos e comunidade escolar, onde o fazer pedagógico se destaca e tem importância na construção de estruturas racionais, científicas, políticas, históricas, linguísticas, sociais e econômicas que constituem o mundo no qual os seres humanos vivem e se relacionam.

A partir deste entendimento, situamos a escola, os docentes, os estudantes, a comunidade, os profissionais que atuam na manutenção do ambiente escolar, e os gestores como elementos integrantes da educação enquanto processo evolutivo, flexível e passível a mudanças por fazer parte de uma esfera social, política e cultural.

Com a chegada da pandemia e as interferências da crise que se instaurou durante o período de calamidade pública da Covid-19, alguns paradigmas educacionais, considerados preciosos, foram colocados à prova, visto que a base do desenvolvimento dos processos escolares, principalmente na educação básica, é a interação, o olhar, a proximidade e o toque, aspectos que precisaram ser repensados dada a impossibilidade de aproximação exigida para o controle da Covid-19 (BALDIN; PEDERSETTI; SILVA; 2020, p. 124 – 125).

Com isso, a organização escolar, antes baseado na presencialidade, passou a ser regido por interações e mediações não presenciais, alterando deste modo o ciclo dialógico que constitui o cotidiano escolar e as instâncias externas que incidem na dinâmica rotineira deste

universo (HETKOWSKI; NASCIMENTO; ARAÚJO, 2020, p. 217). Neste contexto de mudanças e alterações extraordinárias no âmbito educacional, Silva, Silva e Gomes (2021, p. 3) descrevem a escola como uma:

Dimensão necessária para as mudanças sociais, tornou-se um ambiente isolado e sem movimento em tempos de pandemia. Os profissionais da educação e os estudantes afastaram-se desse espaço e, na tentativa de manter contato, tiveram, como interface de comunicação, as tecnologias da informação e comunicação intermediadas pela internet.

Diante deste relato de Silva, Silva e Gomes (2021) sobre a escola na pandemia, é oportuno recordar as palavras de Masschelein e Simons (2014, s.p.), “o espaço escolar é aberto e não fixo”. Isto nos leva a refletir a escola que surge no período mais crítico da crise pandêmica, e talvez este tenha sido o primeiro grande obstáculo, projetar as práticas e interações escolares para além dos espaços físicos da escola, até então, concebida como um lugar de convivência, em que as práticas sempre foram pensadas para favorecer a interação e o aprendizado a partir da experiência concreta” (BALDIN; PEDERSETTI; SILVA 2020, p.126). Esta ampliação das dimensões da escola gerou impactos na cultura organizacional escolar, sobre os quais destacamos que:

O planejamento escolar, a avaliação da aprendizagem e a gestão escolar são impactados com os desenhos traçados pelas diferentes secretarias municipais e estaduais de educação. No que se refere ao planejamento escolar, novas configurações foram sendo reinventadas pelos profissionais da educação, necessitando de maior flexibilidade e dinamismo aos envolvidos com a finalidade de alcançar os estudantes (SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p. 6).

Os gestores escolares, então, passaram a gerir a cultura organizacional da escola, fora dos espaços físicos e somaram-se as suas atribuições administrativas e pedagógicas a responsabilidade sobre:

Protocolos de saúde, obrigações educacionais e legais, questionamentos e demandas familiares. Os gestores, além de estar sob constante pressão em buscar melhores índices educacionais, tiveram que se ocupar com o modo de realização das aulas, se remotas ou presenciais (BASSO; PIEROZAN, 2021, p. 6).

A partir desta discussão sobre a educação e a escola que se configura em detrimento da crise sanitária da Covid-19, a gestão escolar pode ser entendida como o elemento da educação que promove a integração entre estudantes, docentes, funcionários e comunidade na

mobilização do ciclo dialógico do cotidiano escolar presencial ou não presencial. Este entendimento se sustenta na concepção da gestão escolar como:

Ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do projeto político - pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

Em linha com o que observa Souza (2006, p. 3), ao declarar que “as concepções de gestão ao longo da história, apresentam ideias sobre o papel da gestão escolar e dos seus dirigentes e, [...] expressam uma visão de escola e de trabalho pedagógico”, Lück (2009, p.23) afirmar que “a gestão constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e ações interligadas”.

Neste sentido, Souza (2006) e Lück (2009) reconhecem a gestão escolar como uma via de desdobramento e articulação das ações que envolvem o cotidiano escolar, sendo ela o principal canal de compreensão sobre a efetivação das medidas de implementação do ensino emergencial por estar diretamente interligada ao corpo docente, a comunidade escolar, aos problemas provenientes do estado de calamidade decretado.

Nesta perspectiva de gerir as rotinas escolares emergenciais, mediante os direcionamentos da gestão educacional, ressaltamos que as discussões que envolvem este estudo tomam a gestão escolar em seu caráter mais abrangente que “engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola (LÜCK, 2009, p.23).

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 465), são funções do diretor escolar, coordenar, organizar e gerir todas as atividades da escola, auxiliados pelos demais elementos (profissionais) do corpo técnico – administrativo e do corpo de especialista, além de atender as leis, regulamentos dos órgãos superiores, logo, o diretor escolar não deve ser considerado o único responsável pela gestão da escola, embora seja este profissional, o principal responsável pelo campo de atuação da gestão escolar e pela atuação interligada de todos os demais profissionais (LÜCK, 2009, p. 24).

Diante das funções atribuídas a gestores escolares, Peres (2020, p. 23) em seu artigo científico “Novos desafios da Gestão Escolar e de sala de aula em Tempos de Pandemia”,

propõe uma reflexão sobre a gestão escolar frente a realidade educacional oriunda do contexto pandêmico, enfatizando sua relevância:

Fica evidente a importância do gestor escolar no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil.

Isto porque, a gestão escolar tem ocupado destaque nas discussões sobre a realidade socioeducacional emergencial, caracterizada pela alteração na rotina e organização de todas as esferas e sistemas da sociedade, que por atuarem de forma interligada, em uma cadeia, “articulam-se e relacionam-se com o sistema educacional. Sofrem influência dele e influenciam-no” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 315). Nesta conjuntura, os gestores escolares passaram a:

Preocupar-se com as transposições das aulas presenciais para as aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo e também o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos de alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

Em conformidade com Peres (2020), que apresenta uma diversidade de demandas que se moldam nas necessidades e exigências do ensino emergencial, os autores Hora; Corrêa e Oliveira (2022, p. 4) destacam que:

os profissionais da educação tiveram que lidar não somente com questões administrativas, pedagógicas, financeiras, materiais e de pessoas, mas também de higiene, segurança e saúde da comunidade intra e extraescolar, além do distanciamento dos alunos e alunas que também foram afetados e afastados do ambiente educativo sem nenhuma perspectiva de retorno.

É fato que a suspensão das aulas presenciais e o fechamento dos espaços físicos da escola apresentam-se como marco de uma realidade preocupante, uma vez que nas práticas do ensino emergencial repercutem os problemas sociais que ganharam maior amplitude com a crise gerada na pandemia, “alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação da escola/sociedade, que envolve um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola” (LÜCK, 2000, p. 12).

Assim, considerando que os desafios do cotidiano emergencial escolar, o exercício da gestão deve considerar os seguintes aspectos atemporais, que devem sustentar e fundamentar o trabalho de gestores escolares:

- a) Qual o sentido de educação, seus fundamentos, princípios, diretrizes e objetivos propostos pela teoria educacional e pela legislação?
- b) Qual o sentido e objetivos da educação na sociedade atual?
- c) Como se organiza o processo educacional nos diferentes níveis e modalidades de ensino para atender as novas demandas?
- d) Qual o papel da escola e de seus profissionais segundo as proposições legais e as demandas sociais?
- e) Que princípios e diretrizes constituem uma escola efetiva?
- f) Quem são os alunos a quem a escola deve atender? Quais suas necessidades? Suas características pessoais e orientações para a vida?
- g) Quais suas necessidades educacionais e humanas, em relação ao seu estágio de desenvolvimento e seus desafios sociais?
- h) Em que condições aprendem melhor?
- i) Como se pode organizar a escola para oferecer ao aluno condições educacionais favoráveis para sua formação e aprendizagem efetiva? (LÜCK, 2009, p. 17).

Primordialmente, a primeira tarefa atribuída a um gestor escolar é “fazer a escola funcionar, [...]. Isso decorre tanto da sua compreensão sobre a função, como das exigências advindas do entendimento das demais pessoas que atuam na/sobre a escola” (SOUZA, 2006, p.197), pois este profissional integra a “dimensão educacional que repercute no modo de estruturação das propostas pedagógicas e age como eixo condutor das diferentes ações que são desenvolvidas no âmbito da escola” (SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p. 8).

Diante desta proposição, os aspectos educacionais atemporais apontados por Lück (2009) permitem refletir a gestão escolar no contexto pandêmico, seu papel, suas atribuições e responsabilidades em “gestar além das novas exigências sociais relacionadas aos protocolos de saúde, as exigências educacionais legais, as queixas e reivindicações das famílias (PERES, 2020, p. 23-24).

No que diz respeito a atuação e papel de liderança na cultura organizacional da escola, Lück (2009, p. 15) atribui oito competências a serem exercidas por gestores escolares, sendo três delas, essenciais na condução das demandas do ensino emergencial, uma vez que este profissional:

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações práticas e práticas educacionais
2. define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
3. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

Assim, destacaremos cada uma das competências para melhor compreensão sobre o papel de liderança exercido por gestores na condução da cultura organizacional da escola. A primeira competência visa garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, que mesmo em situação emergencial, prioriza a continuidade do ensino, e para tanto, a gestão escolar atendendo as determinações legais, é responsável por conduzir as práticas pedagógicas e administrativas a princípio não presenciais e posteriormente híbridas ou presenciais, dando suporte aos docentes para que o vínculo com estudantes seja mantido.

Essa competência, pode ser considerada como uma das mais complexas por envolver o funcionamento das instituições de ensino fora do espaço físico da escola, onde “a organicidade das práticas, dos saberes, do conhecimento escolar, da divisão de grupos e turmas e da dinamicidade periódica é uma das funções que compete à gestão escolar” (SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p. 8).

A segunda competência atribuída a gestão escolar, essencial para a condução dos processos escolares diz respeito a implementação e acompanhamento de padrões de qualidade para as práticas educacionais que com a dinâmica da pandemia fez com que gestores dessem maior ênfase a qualificação dos processos de ensino e de aprendizagem do que a preocupação com boas notas e índices que representassem a instituição (BASSO; PIEROZAN, 2021, p. 6). Sobre isso, Basso e Pierozan (2021, p. 6) ainda nos dizem que:

Independente das situações adversas que a escola possa enfrentar, os princípios democráticos e a preocupação com a qualidade do ensino e aprendizagem necessita ser sustentados. E, partindo destes princípios, que a gestão escolar irá planejar suas ações. Assim, a importância do gestor escolar que já era essencial em um contexto estável de ensino, se intensificou ainda mais com a chegada da pandemia.

Com isso, a partir das experiências adquiridas com as mudanças e reconfigurações do ensino emergencial, os gestores escolares precisam ter uma visão abrangente de futuro, pós-pandemia, considerando que “o uso das tecnologias é necessário, sendo fundamental pensar seu uso a favor da educação, inserido nas formações continuadas e com equipamentos e internet” (BASSO; PIEROZAN, 2021, p. 13), como possibilidade permanente para a mediação da aprendizagem ainda que em situações não emergenciais.

A terceira competência trata da integração entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional para a garantia da aprendizagem e formação dos estudantes, principal objetivo da gestão escolar, que no ensino emergencial envolve um esforço conjunto de todas as suas dimensões, em especial da pedagógica, por apresentar uma faceta que propõe junto com

os educadores pensar em condições de ensino que promovam aprendizagem (BASSO; PIEROZAN, 2021, p. 7).

Desta forma, ao abordamos a relação existente entre a dimensão pedagógica e a administrativa da gestão escolar, nos reafirmamos na concepção defendida por Paro (2012, p.66), que diz não haver sentido “discursar sobre a dicotomia entre o administrativo e o pedagógico, como se fossem dois tipos de atividades, estranhos um ao outro”. Nesse sentido, a administração escolar enquanto dimensão que integra a gestão da escola, é dinâmica e se articula com as ações pedagógicas, sendo responsável pela organização dos registros, utilização adequada das instalações e equipamentos, preservação do patrimônio, interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros (LÜCK, 2009, p.107).

A articulação existente entre a dimensão administrativa e as ações pedagógicas da gestão escolar é perceptível nas concepções de Lück (2009, p.113) ao afirmar que “a dimensão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica na educação” e de Paro (2012, p. 66) ao enfatizar que o pedagógico é a razão de ser do administrativo.

Na intenção de esclarecer a relação de interdependência existente entre administrativo e o pedagógico, Paro (2012, p. 65-66) relata que:

Ora, o que acontece na situação do ensino, tanto ou mais do que qualquer outra atividade, deve prever a mais racional utilização possível dos recursos para que o fim em mente se realize de forma adequada. A boa realização do ensino (atividade-fim) é a razão de ser de todas as demais atividades (atividade- meio).

A atividade-meio descrita pelo autor são aquelas de cunho administrativo que viabilizam a realização da atividade-fim, exemplificada como o ensino, podendo, portanto, ser chamada de pedagógica, logo, ao nos reportarmos para o panorama socioeducacional da Covid-19, percebemos que os diversos fatores externos e internos da pandemia impactaram na dimensão administrativa da gestão escolar impossibilitando a racionalização dos recursos necessários aos processos de ensino e de aprendizagem. Deste modo, a dimensão pedagógica pode ser concebida como:

A mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que está se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LÜCK, 2009, p.95)

A dinâmica da crise pandêmica gerou impactos em todas as dimensões da gestão escolar, todavia, os fatores sociais e econômicos externos certamente contribuíram para os desafios diários de conduzir as ações pedagógicas e principalmente, para as consequências na aprendizagem de estudantes. Vejamos na seção a seguir os impactos e consequências da pandemia da Covid-19 na Educação.

2.2 Impactos e consequências da Pandemia da Covid-19 na Educação

No Brasil, o reconhecimento da crise sanitária em detrimento da pandemia da Covid – 19 foi anunciado em 03 de março de 2020, momento em que o Ministério da Saúde torna público por meio da Portaria Nº 188 “a ocorrência do estado de calamidade em virtude da emergência de saúde pública nacional em decorrência do coronavírus” (BRASIL, 2020b), anteriormente, declarado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no 30 de janeiro do referido ano como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) em virtude de sua gravidade e da acelerada propagação global do vírus.

A previsão inicial era que em território brasileiro, o período emergencial teria “efeitos até 31 de dezembro de 2020” (BRASIL, 2020c), porém, em meio às incertezas e prevalência de grandes impactos sociais com milhares de vítimas, característicos da grave crise planetária, o fim da pandemia foi declarado pela OMS somente em maio de 2023, deixando um saldo que deverá perdurar por anos.

Neste percurso, junto a disseminação devastadora da pandemia, a busca por medidas de enfrentamento esbarrava na política negacionista do governo federal, que contrapunha as orientações da OMS, minimizando a gravidade da pandemia, causando conflitos e troca constante no comando do Ministério da Saúde (MS) entre os anos de 2020 e 2022. Em decorrência desta (des)política, Saviani e Galvão (2021, p. 37) destacam que:

Nessas circunstâncias, nos vimos obrigados a entrar em isolamento social como medida preventiva para a contenção da pandemia, adotada com mais ou menos seriedade e compromisso, conforme entendimento de cada governo municipal ou estadual, tendo em vista o abandono do governo federal nas providências que precisariam ser tomadas. Comércio, indústrias e serviços tiveram suas rotinas alteradas e não foi diferente com as escolas, nas quais, logo após o início do ano letivo, as atividades presenciais foram suspensas.

De forma semelhante a Saviani e Galvão (2021), Amorim e Oliveira (2021, s.p.) enfatizam que a inação e omissão do governo federal na condução de políticas públicas que priorizassem as alternativas de enfrentamento do cenário pandêmico contribuíram para o retrocesso histórico ocorrido na educação, visto que:

Vivenciamos um momento de avanços e retrocesso na história da educação, um período histórico em que o Ministério da Educação apresenta uma inércia inédita em relação às políticas públicas, repercutindo na maioria dos estados da federação. Tal comportamento é marcado, principalmente, pelo embate contra os mecanismos de democracia e combate à desigualdade social já instituídos. A política do atual governo não se preocupa com o cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação (PNE) a partir do debate em torno do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação Básica (Fundeb) e do financiamento adequado da educação de qualidade social.

Portanto, a crise amplificada pela má coordenação política do governo Bolsonaro no planejamento de reforços ao orçamento do Sistema Único de Saúde (SUS) e no investimento de novos recursos em função da emergência sanitária (SAVIANI; GALVÃO, 2021, p. 37) também repercutiu no Ministério da Educação (MEC), órgão responsável pela organização e elaboração das políticas educacionais no Brasil. Consequentemente, uma sucessão de fatos impactaram a condução da educação, conforme descreve Hora, Corrêa e Oliveira (2022, p. 04):

Após sucessivas mudanças no comando do MEC, que até então foi conduzido por cinco ministros em apenas dois anos de governo do atual Presidente, muitas falhas e omissões aconteceram no processo de definição e orientações consistentes para o desenvolvimento da educação no Brasil, agudizando os problemas educacionais e trazendo à tona os números insatisfatórios e a falta de compromisso com o setor, sobretudo, em tempos de pandemia.

Desta forma, a falta de consenso nas informações e orientações governamentais associado a paralisação total das aulas presenciais e orientações de isolamento social no período de implementação improvisada do ensino emergencial geraram incertezas e dúvidas sobre o trabalho a ser desenvolvido na escola (GIORDANO, 2021, P. 130) e em virtude disto, o que se observou em instituições escolares da rede pública foi que:

Mesmo considerando todos esses limites, redes de ensino estaduais e municipais, assim como diversas instituições públicas de ensino superior, lançaram mão do “ensino” remoto para cumprir o calendário escolar e o que se observou de maneira geral foi que as condições mínimas não foram preenchidas para a grande maioria dos alunos e também para uma parcela significativa dos professores, que, no mais das vezes, acabaram arcando com os custos e prejuízos de saúde física e mental decorrentes da intensificação e precarização do trabalho (SAVIANI; GALVÃO, 2021 p. 38-39).

Isto ocorreu porque as propositivas curriculares excepcionais que nortearam a reorganização da educação não presencial “inesperadamente, seguiram outros rumos, cujas decisões, organizações e planejamentos estiveram aquém da mediação dos atores do processo” (HETKOWSKI; NASCIMENTO; ARAÚJO, 2020, p. 196) revelando as dificuldades, limitações e improvisos associados aos desafios que envolviam o sistema educacional.

No cenário educacional descrito por Hetkowski, Nascimento e Araújo (2020) as fragilidades e desigualdades históricas da sociedade se intensificam, sendo perceptíveis nas diferenças de proficiência, alfabetização e taxa líquida de matrícula se observamos pela ótica socioeconômica e étnico – racial, considerando que a estas somam-se as condições de acesso ao mundo digital por parte dos estudantes e de suas famílias e ao aumento da taxa de desemprego e diminuição da renda familiar (BRASIL, 2020a, p. 03).

No entender de Cury (2020, p.11), junto com as desigualdades, “haverá perdas e danos para os estudantes, em maior ou menor grau, segundo a estratificação social e acesso às tecnologias digitais da informação e da comunicação” ao considerar a transposição das aulas do espaço físico da escola para a casa dos estudantes sem a mediação direta de profissionais da área da educação. Desta forma, o autor destaca que o Parecer nº 05/2020 do Conselho Nacional de Educação (CNE) aponta:

Dificuldades de reposição integral das aulas na forma presencial, retrocessos na aprendizagem e no processo social da educação e danos mais graves para estudantes de baixa renda, podendo gerar abono e evasão. Com isso há o desafio do calendário escolar e com isso considerar propostas que não aumentem a desigualdade e, ao mesmo tempo, que utilizem a oportunidade trazida pelas novas TDIC⁵ para criar formas de diminuição das diferentes formas de aprendizado (CURY, 2020, p. 10).

Sobre isto, o Departamento de Pesquisas Educacionais da Fundação Carlos Chagas, elaborou uma investigação que trata do abandono escolar no ano de 2021 e reafirma a realidade explicitada por Cury (2020), Hetkowski, Nascimento e Araújo (2020) sobre os impactos da crise pandêmica na educação, descrevendo que:

As marcas das desigualdades escolares se acentuaram com a pandemia, e alguns de seus efeitos envolvem: as inúmeras dificuldades encontradas pelas escolas (públicas e privadas) para a manutenção do próprio funcionamento nos distintos momentos da pandemia; as dificuldades das famílias, como, por exemplo, a falta de tempo para acompanhar as atividades remotas, o acesso precário a equipamentos e a conexão à internet (FCC, 2021, p. 2)

⁵ TDIC- Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação

Os impactos ocasionados pela crise pandêmica promoveram alterações no sistema educacional, não previstas pela natureza da circunstância e tampouco planejada e priorizadas nas ações emergenciais do poder público federal. À vista disso, no intuito de estabelecer um norte para a realização das aulas e atividades não presenciais, o Conselho Nacional de Educação dispõe por meio do Parecer nº 11/2020 que:

questões referentes, advindas das autonomias do processo legislativo dos entes educacionais, ou seja, às perspectivas futuras de admissão da possibilidade de atividades escolares presenciais, isso sem, de forma alguma, admitir sua plenitude ou mesmo estimulá-las em relação às autonomias do sistema educacional. Atua, assim, o CNE no âmbito de suas competências, organizando normas e orientações nacionais, na perspectiva da adoção mediada pelas legislações e normas institucionais e dos sistemas educacionais (BRASIL, 2020d, p.02).

Diante da ausência de direcionamentos do Ministério da Educação, o que se viu foi uma transferência de responsabilidade e em consequência disto, uma disparidade nas estratégias de mediação do ensino na educação básica, após o Conselho Nacional de Educação atribuir no Parecer nº 11/2020, autonomia aos estados e municípios para a condução das redes de ensino, que deveriam considerar a realidade local de suas escolas e os fatores que pudessem intervir no processo de aprendizagem remoto.

Este documento atribui grande notoriedade as desigualdades educacionais que lideram o ranking dos desafios enfrentados na educação brasileira, que se apresenta a partir de várias vertentes e intensidade: a grande desigualdade no acesso à internet pelos estudantes; [...] as desigualdades no índice socioeconômico das escolas que também se revela na desigualdade da sua infraestrutura (BRASIL, 2020d, p.07). Nesta perspectiva, vale destacar que:

Questões de infraestrutura, de pessoas e financiamento que garanta minimamente condições concretas ao prosseguimento das atividades de aprendizagem nesse momento pandêmico, também é uma política, considerada ultimamente por muitos brasileiros como a política do genocídio, do abandono dos mais frágeis e desamparados, fruto da falta de investimentos em educação pública e de formação dos sujeitos (HORA; CORRÊA; OLIVEIRA, 2022, p. 5).

Nesse viés, em que as desigualdades se apresentam como um dos, ou quiçá, maior dos entraves da educação, posto que o ensino emergencial não atende a todos os estudantes, por não terem acesso à internet, nem equipamentos tecnológicos para acompanhar as aulas não presenciais, em virtude da falta de investimento em equipamentos e na formação adequada de todos os sujeitos que compõem a escola para o uso da tecnologia em benefício da aprendizagem, Hora, Corrêa e Oliveira (2022, p. 20) ainda assinalam que:

A garantia do direito à educação em um país tão desigual como o Brasil requer, antes de qualquer ação, políticas públicas de Estado que promovam uma extensa articulação entre os entes federados, como bem define a Constituição Federal de 1988. Contudo, é necessário ainda superar as desigualdades para reconhecer a educação pública, de qualidade e socialmente referenciada, como possibilidade para a construção da cidadania e participação democrática dos sujeitos.

A pandemia não pode e não deve ser considerada o único motivo e causa dos problemas socioeducacionais no Brasil, pois conforme já discutimos, ela acentuou e expôs antigos problemas sociais que sempre repercutiram na educação e ramificaram-se de acordo com os interesses privatistas, a estrutura e necessidades da sociedade contemporânea, pois conforme já alertava Mészáros (2008, p. 11):

o simples acesso à escola é condição necessária, mas não suficiente para tirar das sombras sociais do esquecimento social milhões de pessoas cuja existência só é reconhecida nos quadros estatísticos, E que o deslocamento do processo de exclusão educacional não se dá mais principalmente na questão do acesso à escola, mas sim dentro dela.

E justamente dentro da escola que tem sua organização baseada nas relações e interações não presenciais que a exclusão educacional é consolidada e se faz presente na imposição tecnológica nos processos escolares emergenciais, desfavorecendo a aprendizagem de estudantes em situação de vulnerabilidade social, não garantindo a “Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola” (BRASIL, 1996) conforme estabelece o artigo 206 da Constituição Federal e a própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96 em seu artigo 3º.

Deste modo, as alterações promovidas pela adoção de medidas sanitárias no protocolo inicial de combate a propagação da Covid – 19, dentre elas o distanciamento social e o lockdown⁶ apresentaram profundos impactos econômicos intensificando a crise, repercutindo no modo de interagir, no trabalho, na educação e principalmente no cotidiano daqueles desprovidos de condições financeiras, dos afetados pela onda de desemprego e da redução da jornada de trabalho. É pensando neste contexto desigual que Matta et al. (2021, p. 16 - 17) contrapõe à ideia de que “estamos todos no mesmo barco” nos convidando a refletir a pandemia a partir da seguinte perspectiva:

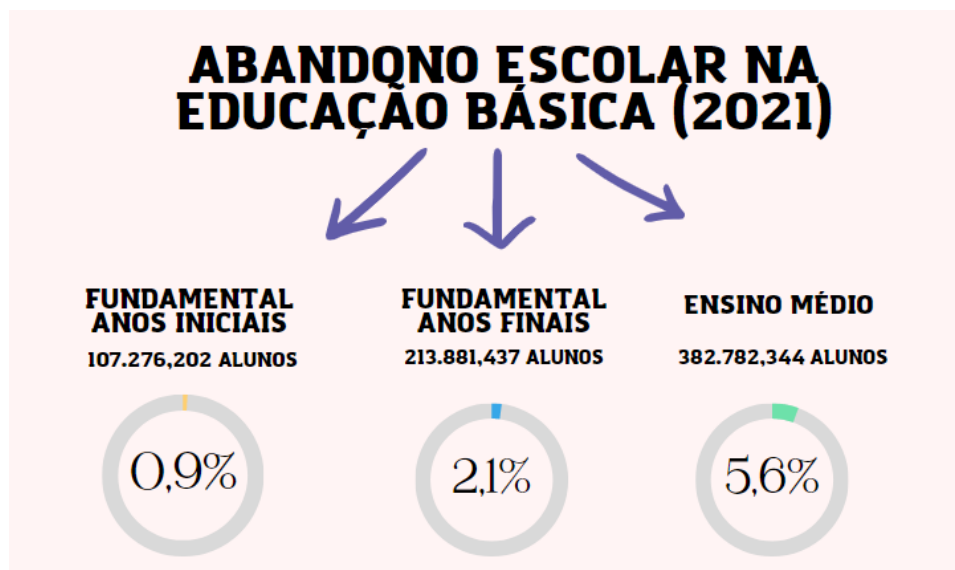
⁶ Protocolo de emergência adotado no ano de 2020, como forma de combate a disseminação da Covid – 19, na intenção de restringir a mobilidade de pessoas em vias públicas, promovendo desta forma o isolamento social, por meio da suspensão das atividades não essenciais, podendo deste modo funcionar com o controle das autoridades governamentais somente as atividades essenciais como supermercados para compra de alimentos, remédios, produto de limpeza e higiene pessoal, serviços de saúde, segurança e transporte coletivo.

à percepção mais realista de que estamos, na verdade, no mesmo mar revolto, mas os barcos em que cada um está são muito diferentes: alguns são iates preparados para o mar revolto, outros são simples canoas, e há indivíduos que não estão em qualquer tipo de barco, mas à deriva e solitários no mar hostil.

Neste encadeamento reflexivo, a ótica de Matta et al. (2021), nos permite conceber a pandemia como o próprio mar revolto, em que gestores, docentes, alunos e seus familiares navegam em diferentes embarcações, poucos são os que ocupam os iates, conectados e equipados com ferramentas tecnológicas que permitem a melhor condução da rotina não presencial de aulas, alguns estão em canoas aproveitando as alternativas que surgem em meio aos problemas de conexão e precariedade de recursos e equipamentos tecnológicos, e há também aqueles que estão à deriva, tentando sobreviver a cruel lógica da crise de natureza neoliberal agravada pela pandemia, mas sem vínculo algum com a escola.

Partimos desta compreensão para tratarmos de três pontos que nos chamam atenção por estarem diretamente vinculados aos impactos e consequências que nos propomos discutir na temporalidade da Covid-19, o primeiro deles nos remete aos estudantes “à deriva no mar revolto da pandemia” ou seja, aqueles que não conseguiram concluir o ano letivo de 2021 e por este motivo compõem o percentual de estudantes em situação de abandono escolar, representando 0,9% das matrículas dos anos iniciais do ensino fundamental, 2,1% dos anos finais do ensino fundamental e 5,6% da etapa do ensino médio (INEP, 2021), conforme nos mostra a imagem a seguir.

Figura 1: Taxa de Abandono Escolar na Educação Básica (2021)



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados no INEP, 2021.

O segundo ponto que nos move, evidente em nossa reflexão e tão grave quanto o abandono escolar em 2021, refere-se a aprendizagem dos estudantes menos favorecidos pelas estratégias e metodologias utilizadas na improvisação do ensino no período emergencial, os denominados “ocupantes das canoas”, pois conforme aponta os resultados da avaliação diagnóstica realizada pelo Ministério da Educação em maio de 2022, no teste de fluência em leitura, 43% dos estudantes dos anos iniciais ainda não dispõem de condições para realizar uma leitura oral, outros 33% são leitores iniciantes e 50% não dominam habilidades básicas, como resolver problemas e cálculos simples (BRASIL, 2022a, p. 11).

O diagnóstico ainda revela que no Ensino Fundamental anos finais apenas 57% dos estudantes podem ser considerados leitores fluentes, 42% necessitam de intervenção por estarem em situação crítica em Matemática, componente curricular em que a maioria dos estudantes do ensino médio apresentaram maior defasagem, com desempenho muito baixo ou baixo de acordo com as categorias estabelecidas (BRASIL, 2022a, p. 12 - 13).

Por meio de uma Nota Informativa, que visa dar suporte a interpretação dos dados obtidos no Ideb 2021, publicada em setembro de 2022, o Ministério da Educação reconhece que “a pandemia impactou diretamente o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas e da participação e aprendizagem dos alunos” (BRASIL, 2022b). Apesar disso, os resultados do Ideb 2021 não expressaram a realidade da educação brasileira na pandemia, tampouco retrata a defasagem apresentada na Avaliação diagnóstica realizada no primeiro semestre de 2022 e conforme podemos observar na tabela abaixo, os dados representam a pouca variação ocorrida em relação ao ano letivo de 2019.

Tabela 1- Taxas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2019 – 2021

Etapa	2019	2021	Varição
Ensino Fundamental Anos Iniciais	5,9	5,8	-0,1
Ensino Fundamental Anos Finais	5,1	4,9	-0,2
Ensino Médio	4,2	4,2	---

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados no INEP, 2019 e 2021.

Isto ocorre pelo fato das redes escolares terem adotado a progressão automática no ano de 2020 que se deu com o reordenamento curricular e reprogramação dos anos letivos de 2021 e 2022, “por meio da adoção de um *continuum curricular* de 2 (dois) anos/séries escolares” (BRASIL, 2021a, p. 3) complementando deste modo o ano mais afetado pela pandemia. Com isso, a taxa de aprovação foi superior à de 2019, elevando desta forma o Ideb

de 2021 o que exige cautela na utilização dos dados disponibilizados, devendo estes serem analisados com prudência e sempre considerando contexto.

Cabe ressaltar, que antes da pandemia o abandono e a defasagem escolar já se apresentavam como grandes entraves na educação brasileira, entretanto, em paralelo a desigualdade social tais dilemas se potencializaram com a chegada do estágio mais neoliberal da sociedade globalizada, o estado de emergência da Covid-19, pois neste, os direitos essenciais de garantia da dignidade humana como assistência à saúde, à alimentação, à educação foram amplamente concebidos como mercadorias, cujo consumo se resume ao público que possui aquisição financeira para compra (SILVA; LIMA, 2020, p. 293).

Portanto, os dados aqui apresentados trazem consigo elementos que descrevem as consequências socioeducacionais do fenômeno pandêmico, porém em meio as políticas sociais de cunho neoliberal que intensificaram a vulnerabilidade social e a segregação digital que existem por traz do abandono e da defasagem escolar também estão as dificuldades relacionadas a estrutura de trabalho que se apodera dos processos escolares, já que perpetua uma reprodução de valores que contribui para uma concepção de mundo baseada na sociedade mercantil (MÉSZÁROS, 2008, p. 11 - 12).

De acordo com Mézáros (2008, p. 12), as práticas educacionais devem permitir que professores e alunos trabalhem as mudanças necessárias para a construção de uma sociedade, na qual o capital não explore o tempo e o lazer, visto que as classes dominantes impõem uma educação para o trabalho alienante. Este trabalho alienante e explorador é característico da jornada de profissionais da educação no período pandêmico, submetidos a um expediente exaustivo que inclui a disponibilidade e prontidão para comunicação com as famílias através de WhatsApp.

A precarização do trabalho que se molda na improvisação do ensino emergencial é o terceiro ponto no qual se ancora nossa discussão e desta forma, destacamos de forma mais específica o ofício desempenhado por gestores escolares:

Em face à nova demanda, cujas aulas presenciais foram substituídas por aulas remotas e, em casos excepcionais, por atividades entregues aos responsáveis dos alunos para que estes os auxiliassem em casa, os gestores escolares tiveram que traçar novas estratégias de trabalho. O primeiro desafio se deu pela desigualdade de conhecimentos tecnológicos, uma vez que as mais variadas plataformas digitais tomaram lugar importante para o desenvolvimento das aulas remotas. Ao mesmo tempo, os gestores também se viram numa situação delicada pelo fato do impacto financeiro que esse novo modelo de aula remota causou, afinal, muitos gestores e professores tiveram que arcar com os custos da infraestrutura tecnológica para trabalharem de suas próprias casas (GIORDANO, 2021, p. 130).

Ocorre que com a pandemia, gestores, docentes, estudantes e suas famílias repentinamente se depararam com uma dinâmica de ensino e de aprendizagem diferente da que habitualmente vinham exercendo (PERES, 2020, p. 20-21) a qual tiveram que se adequar a curto prazo para o uso de tecnologias e para as demandas provenientes do ensino emergencial, para os quais não estavam preparados. Isso nos faz lembrar das palavras de Mészáros (2008, p. 44) ao enfatizar que “as soluções não devem ser apenas formais; elas devem ser essenciais porque mesmo quando são sacramentadas pela lei, podem ser invertidas, desde que a lógica do capital permaneça intacta como quadro de referências orientador da sociedade”

Ao contrário do mercado educacional, que aproveitou a ausência da rotina escolar presencial para induzir e acelerar a introdução das tecnologias como única alternativa para continuidade do ensino e melhor estratégia de mediação não presencial, estudantes, docentes, a gestão e a comunidade escolar da rede pública, não estavam preparados para atender as novas demandas que emergiam do ensino remoto.

Isto ocorre porque a crise gerada na contemporaneidade, enraíza-se no capitalismo que se reinventou na imprevisibilidade da pandemia da Covid – 19, potencializando-se na globalização para controlar as estruturas de produção e da vida social, mantendo em ambos uma relação de exploração, por isso, Guattari (2013, p. 211) o denomina como Capitalismo Mundial Integrado (CMI) ou Capitalismo Contemporâneo Neoliberal e ainda explica que:

Hoje o CMI não possui um "centro de poder único. [...] Seus centros de decisão reais estão espalhados por todo o planeta. E não se trata, no caso, unicamente de estados-maiores econômicos, mas também de engrenagens de poder que se escalonam em todos os níveis da pirâmide social, do empresário ao pai de família. De certo modo, o CMI instaura a sua própria democracia interna. [...] Através de mecanismos extremamente complexos, "consulta" o conjunto das esferas econômicas e dos segmentos sociais com os quais deve fazer composições (GUATTARI, 2013, p. 215).

Consequentemente, o uso abrupto das tecnologias digitais como via prioritária para implementação e manutenção do ensino não presencial impulsionou a ampla mercantilização das tecnologias educacionais, que repentinamente substituíram as interações sociais pelas relações informacionais⁷ na escola, submetendo gestores escolares, docentes e responsáveis pelos estudantes a incorporação (in) consciente da responsabilidade pela aquisição de equipamentos para manter a lógica deste sistema neoliberal, favorecendo desta forma o mercado.

⁷ Termo atrelado ao capitalismo informacional, usado em referência à estrutura social que se formou durante a pandemia da Covid- 19 com o distanciamento social, a partir da inserção das tecnologias digitais como principal meio de mediação das rotinas de trabalho, educacionais e das interações sociais.

É conveniente recordamos o nosso diálogo inicial, sobre a existência de situações de extrema desigualdade sociosanitária que expõe a multiplicidade e especificidade do fenômeno pandêmico. Portanto, vimos que de um lado temos as mazelas trazidas pela pandemia e o processo completamente desigual que envolve as determinações do ensino emergencial, do outro existem os interesses privatistas que apoderam-se da educação como mercadoria, a ausência de democracia nos processos decisórios para adoção de um modelo de ensino emergencial, a precarização e intensificação do trabalho docente e demais servidores da escola (SAVIANI E GALVÃO, 2021, p. 38).

Após discutirmos o contexto de crise neoliberal que se agravou com/nas circunstâncias da pandemia acentuando as desigualdades educacionais com a improvisação do ensino, precarização do trabalho da gestão, dos docentes e demais profissionais da escola, passemos a discussão sobre o que é o ensino emergencial, como se caracteriza diante de suas reconfigurações e como altera as ações de gestores escolares no cotidiano da escola não presencial.

2.3 O Ensino Emergencial e as mudanças nas ações da gestão escolar

Esta subseção, apresenta uma discussão sobre os desdobramentos da gestão escolar no ensino emergencial. Primeiramente será abordado alguns aspectos a partir da legislação e atos normativos que regulam excepcionalmente as atividades escolares e o trabalho da gestão escolar após a suspensão presencial das aulas. Posteriormente, será debatido o que é o ensino emergencial, como se caracteriza diante de suas reconfigurações durante a pandemia e como altera as atribuições de gestores escolares no planejamento e organização do trabalho.

Conforme já discutimos, os processos que envolvem o planejamento e a (re)organização das ações escolares emergenciais tomam como parâmetro o quadro emergente da crise socioeconômica e sanitária da Covid-19, nos permitindo compreender as atribuições da gestão escolar e sua relevância na sistematização das ações que envolvem a rotina da escola, uma vez que a gestão escolar:

Objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humana necessária para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientada para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009, p. 24).

E nesta perspectiva de efetivação, organização, articulação e estruturação da escola, perpassa o conjunto de atos normativos e da legislação que regula as práticas do ensino, pois os gestores escolares no exercício de suas funções constituem-se “em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade (LÜCK, 2009, p. 23).

Assim, a principal via de compreensão sobre como tais direcionamentos legais se materializam nas práticas pedagógicas e administrativas da escola se dá por meio da gestão escolar por constituir “uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégicas e ações interligadas” (LÜCK, 2009, p.24).

Na intencionalidade de buscar indícios da materialização dos dispositivos legais emergenciais nas práticas pedagógicas e administrativas da escola, voltamos o nosso olhar para a gestão escolar e para isto entendemos que é preciso considerando as peculiaridades sanitárias de cada localidade e a reorganização do calendário letivo de 2020, 2021 e 2022 sob a responsabilidade das Secretarias de Ensino e demais documentos norteadores que orientaram os gestores de escolas quanto a adoção de recursos e estratégias que viabilizassem a efetivação das ações, principalmente as que se referem às atividades não presenciais⁸.

As orientações destinadas aos gestores escolares visavam a garantia da continuidade das aulas e o cumprimento da carga horária mínima de oitocentas horas, prevista no artigo 24 e inciso I da Lei nº 9.394/1996 em consonância a flexibilidade dada por meio da Medida Provisória nº 934/2020 que dispensa em caráter excepcional a obrigatoriedade de cumprimento dos 200 dias letivos.

Com a promulgação da Lei nº 14.040/2020 que “estabelece normas excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública”(BRASIL, 2020e) da Covid-19, é atribuído ao Conselho Nacional de Educação (CNE) a elaboração de diretrizes norteadoras para os estabelecimentos de ensino da educação básica que possibilitem a garantia do ensino e aprendizagem, apresentando desta forma, características peculiares do ensino emergencial, a serem implementadas em cada instituição escolar por seus gestores (BRASIL, 2022e).

A primeira norma prevista na Lei nº 14.040/2020 reitera a flexibilidade dada por meio da Medida Provisória nº 934/2020 do Ministério da Educação e trata da “dispensa em

⁸ De acordo com o Art. 14 da Resolução CNE/CP N° 2, de 10 de dezembro de 2020, por atividades não presenciais na Educação Básica, entende-se o conjunto de atividades realizadas com mediação tecnológica ou por outros meios, afim de garantir atendimento essencial durante o período de restrições de presença física de estudantes na unidade educacional.

caráter excepcional da obrigatoriedade de observância do mínimo de trabalho educacional e do cumprimento da carga horária mínima anual sem prejuízos da qualidade do ensino e da garantia dos direitos e objetivos da aprendizagem” (BRASIL, 2020e).

A segunda norma excepcional editada trata especificamente da reorganização do calendário escolar que deve obedecer aos “princípios dispostos no artigo 206 da Constituição Federal, notadamente a igualdade de condições de acesso e a permanência nas escolas, e contará com as comunidades escolares para sua definição” (BRASIL, 1988). Desta forma, coube a gestão escolar sob a orientação das Secretarias e Conselhos de Educação de cada rede de ensino, a responsabilidade de articulação com o corpo docente, comunidade escolar e discente para efetivar uma rotina pedagógica fora do espaço escolar que garantisse a continuidade das aulas e o direito a educação.

Outra normativa prevista na Lei nº 14.040/2020 que visa diminuir os impactos do longo período de fechamento das escolas, priorizando o cumprimento dos objetivos de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes, traz como possibilidade a integração da carga horária mínima do ano letivo afetado pelo estado de calamidade pública nos anos subseqüente por meio de adoção de um *continuum* de 2 (séries) ou anos escolares em um único ano letivo (BRASIL, 2020e).

Ainda de acordo com o que preconiza a lei que rege o ensino emergencial, os sistemas de ensino poderão optar pelo desenvolvimento de atividades pedagógicas não presenciais, para tanto, os gestores escolares devem “assegurar em suas normas que os alunos e os professores tenham acesso aos meios necessários para a realização dessas atividades” (BRASIL, 2020e).

Em síntese, ao que se observa mediante análise baseada nas normas excepcionais da Lei nº 14.040/2020, é que o ensino emergencial possui uma organização e planejamento peculiar que se compõem por meio de características distintas de qualquer outro formato de ensino ofertado na educação brasileira, e isto o coloca em evidência, pois “do dia para noite o planejamento pedagógico para o ano letivo de 2020 teve que ser engavetado” (BEHAR, 2020, s. p).

Logo, por sua natureza emergencial impõe a gestores educacionais e escolares, adequação a curto prazo diante de sua complexidade e reconfiguração em razão de nunca em nenhum momento, em especial no Brasil, os cursos de formação docente, de atualização e pós-graduação imaginaram desenvolver habilidades e conhecimentos para atuação profissional em época de pandemia (PERES, 2020 p. 24).

No início da pandemia da Covid-19, a educação escolar caracterizou-se pela oferta de atividades pedagógicas não presenciais (remoto) orientado pelo Parecer Nº 05/2020 do Conselho Nacional de Educação, apresentando-se como uma das demandas urgentes a serem efetivadas pelos gestores escolares com a missão de “inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades” (PERES, 2020, p. 24).

Para a pesquisadora Behar (2020, s.p), o ensino remoto emergencial pode ser definido como:

Uma modalidade de ensino que pressupõe o distanciamento geográfico de professores e alunos e foi adotada de forma temporária nos diferentes níveis de ensino por instituições educacionais do mundo inteiro para que as atividades escolares não sejam interrompidas.

Em consonância com a definição apresentada por Behar (2020), sobre a prática de ensino dentro de um ciclo emergencial, Cunha, Silva e Silva (2020, p. 32) sintetizam que o ensino remoto é o “ensino emergencial desenvolvido de forma não presencial, por mediação ou não das tecnologias digitais, no contexto de pandemia”. No entender de Cunha et al. (2021, p. 14) o ensino remoto é:

uma modalidade criada às pressas, em decorrência da pandemia pela COVID-19, para o ensino presencial onde os professores produziram materiais para que os alunos estudassem em casa, como estratégia didático-pedagógica para diminuir os impactos gerados pelo isolamento social [...] preconiza a transmissão das aulas em tempo real e permite utilização de plataformas, sejam elas desenvolvidas para uso exclusivo na educação ou não, permitindo o compartilhamento de conteúdos escolares dependendo da familiaridade e da habilidade do docente em aderir tais recursos.

De forma semelhante a Cunha et al. (2021), Hodges et al. (2020, p. 6) enfatiza que o ensino emergencial remoto se difere de qualquer outro formato de ensino, por não se tratar de uma experiência planejada e projetada previamente, uma vez que ele foi se moldando em estratégias síncrona e assíncronas paralelamente a evolução da pandemia. A partir deste entendimento, Hodges et al. (2020, p.06) concebe o ensino remoto emergencial como:

uma mudança temporária para um modo de ensino alternativo devido a circunstâncias de crise. Envolve o uso de soluções de ensino totalmente remotas para o ensino que, de outra forma, seriam ministradas presencialmente ou como cursos híbridos, e, que, retornarão a esses formatos assim que a crise ou emergência diminuir ou acabar.

E ainda acrescenta ao destacar a finalidade do ensino alternativo ofertado nas circunstâncias emergenciais da pandemia da Covid-19 ao qual atribui a denominação de

“Emergency Remote Teaching (ERT)” (HODGES et al., 2020, p.06), que significa Ensino Remoto de Emergência, sobre o qual afirma que não objetiva:

Recriar um sistema educacional robusto, mas fornecer acesso temporário a suportes e conteúdos educacionais de maneira rápida, fácil de configurar e confiável, durante uma emergência ou crise. Quando entendemos o ERT dessa maneira, podemos começar a separá-lo do “aprendizado online” (HODGES et al., 2020, p. 06).

As concepções de Behar (2020), Cunha, Silva e Silva (2020), Hodges et al. (2020) e Cunha et al. (2021) acerca do que é o ensino remoto emergencial nos levam ao entendimento de que trata-se de um formato de ensino diferente de qualquer outro já ofertado, não planejado previamente, tido como alternativo e temporário por se adequar a curto prazo a conjuntura da pandemia sendo substituído pelo formato presencial a medida em que ocorrem a flexibilização das medidas sanitárias e de caráter remoto por buscar soluções com ou sem uso de tecnologias para mediação não presencial.

Um elemento que merece atenção, sendo observado na visão de Behar (2020), Cunha, Silva e Silva (2020) e Hodges et al. (2020) e em diversas pesquisas que tratam sobre o ensino remoto emergencial, e que precisa ser esclarecido, é o uso da palavra formato e o da nomenclatura modalidade de ensino. O primeiro termo é tomado no escopo deste estudo no sentido de forma ou modo como o ensino é mediado e desenvolvido durante a pandemia, e seu uso não pode ser concebido por meio de uma visão fragmentada, como algo limitado a uma forma pré-definida ou um padrão de ensino.

Já o uso do termo modalidade de ensino, muito empregada por estudiosos na definição de ensino remoto, não se adequa ao ensino emergencial, visto que o mesmo não se caracteriza como uma modalidade de ensino, embora tenha sido ofertado em todos os níveis da educação básica e no ensino superior, tampouco deve ser confundido com a Modalidade de Educação a Distância (EAD) na educação básica, apesar de ambos apresentarem práticas semelhantes.

A distinção entre um e outro está em sua natureza, concepção, e em como estão regulamentados, pois enquanto a Modalidade de Educação a Distância (EAD) possui políticas de acesso, acompanhamento e avaliação previstas em projeto pedagógico que inclui a infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada aos objetivos e fins previstos no artigo 80 da LDBEN e regulamentada no Decreto Federal nº 9.057/2017, o ensino remoto se regulamenta em um aparato legal de atos normativos, resoluções e na lei 14.040/2020, como

uma alternativa excepcional para continuidade das atividades escolares durante o estado de calamidade pública da Covid-19.

Nesta reconfiguração emergencial, a gestão educacional de cada rede de ensino tem a incumbência de orientar a gestão escolar na escolha de estratégias que possibilitem a efetivação das ações previstas na reorganização do calendário escolar do ano letivo de 2020 com base em atividades não presenciais sem ou com o uso de tecnologias que podem ocorrer por:

Meios digitais (videoaulas, conteúdos organizados em plataformas virtuais de ensino e aprendizagem, redes sociais, correio eletrônico, blogs, entre outros); por meio de programas de televisão ou rádio; pela adoção de material didático impresso com orientações pedagógicas distribuído aos alunos e seus pais ou responsáveis; e pela orientação de leituras, projetos, pesquisas, atividades e exercícios indicados nos materiais didáticos (BRASIL, 2020a, p. 8 - 9).

Sobre o ensino remoto emergencial ofertado no Brasil, a pesquisa Trabalho Docente em Tempos de Pandemia, desenvolvida pelo Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente da Universidade Federal de Minas Gerais (GESTRADO/UFMG), em parceria com a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), que teve como público-alvo, 15.654 professores(as) das redes públicas da Educação Básica apontou que:

O nível de dificuldade para lidar com tecnologias digitais é semelhante entre as etapas. Somente 28,9% dos respondentes afirmam possuir facilidade para o seu uso. As dificuldades são ainda maiores quando os docentes não receberam nenhuma formação para a utilização de ferramentas tecnológicas necessárias ao desenvolvimento das atividades remotas. Entretanto, observa-se uma diferença significativa entre os que tiveram acesso à formação em relação à dependência administrativa a que estão vinculados. A proporção de professores(as) das Redes Municipais de Ensino (53,6%) que NÃO recebeu nenhum tipo de formação para uso de tecnologias digitais é mais que o dobro que a dos(as) professores(as) das Redes Estaduais de Ensino (24,6%) (GESTRADO/UFMG, 2020, p. 9).

A pesquisa indica como a configuração inédita do formato remoto interferiu na atuação docente de escolas da rede pública, revelando os reflexos das medidas implementadas pela gestão escolar, visto que mesmo com o distanciamento social a grande parte (84%) dos docentes continuou trabalhando de forma remota (GESTRADO/UFMG, 2020, p.10). Essa realidade aponta um grande desafio para os gestores de escolas, pois não bastava apenas reorganizar as práticas escolares para uma rotina não presencial, o formato de aulas remoto exigia condições materiais e preparação docentes a curto prazo para a nova didática de ensino.

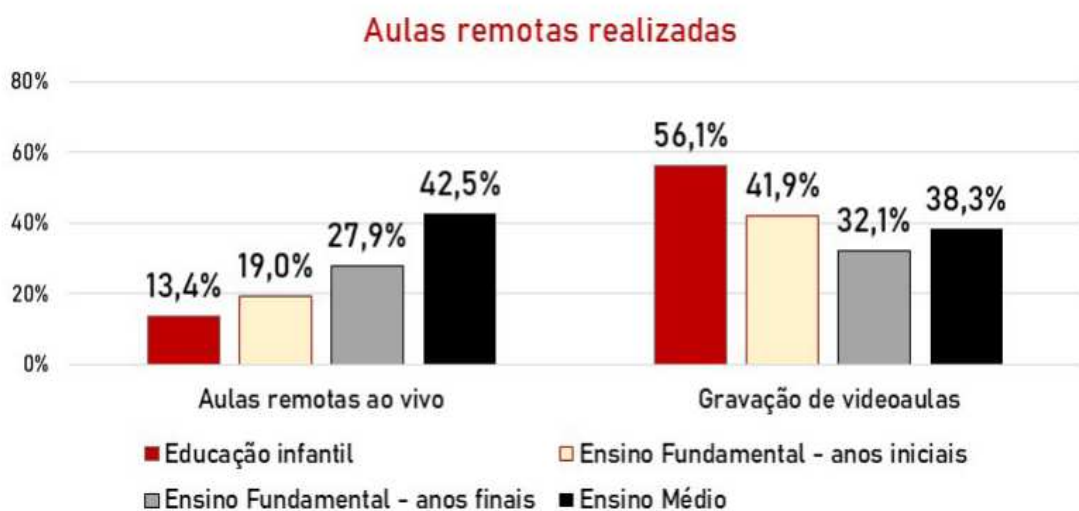
O estudo ainda constatou que embora tivessem recursos tecnológicos, 53,6% dos docentes não possuíam preparo para mediar as práticas do ensino remoto e que caso precisassem

realizar atividades à distância, somente 3 a cada 10 professores(as) da Educação Básica teriam recursos tecnológicos e o preparo necessário para o uso dos mesmos (GESTRADO/UFMG, 2020, p. 11).

Se de um lado a gestão escolar tem o encargo de suprir as demandas emergentes do corpo docente para garantir a continuidade do ensino, do outro, precisa adotar metodologias de atividades não presenciais acessíveis aos estudantes, uma vez que 1 a cada 3 estudantes não possui acesso aos recursos para acompanhamento das aulas e realização das atividades (GESTRADO/UFMG, 2020, p. 12), sendo este o maior entrave de gestores escolares.

Dentre diversas possibilidades de mediação no ensino remoto, os dados evidenciados no relatório técnico do Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente (GESTRADO/UFMG), mostram a prevalências de aulas ao vivo (síncronas) e gravação de videoaulas (assíncronas) como principal estratégia didático pedagógica. Porém, chamamos aqui a atenção para o fator interação, preponderante para as etapas iniciais da educação básica, diretamente afetada, já que a principal via de realização das atividades se deu por meio de videoaulas, como pode ser visto na figura 2, abaixo:

Figura 2: Panorama de Atividades remotas no ensino emergencial brasileiro



Fonte: Relatório Técnico (GESTRADO/UFMG, 2020, p. 15)

Outro aspecto considerado relevante para o engajamento de estudantes e famílias no ensino remoto emergencial remete-se a atribuição de gestores em diminuir a distância entre escola e famílias por meio da comunicação, principal via de informações e orientação que:

Neste período de afastamento presencial, recomenda-se que as escolas orientem alunos e famílias a fazer um planejamento de estudos, com o acompanhamento do cumprimento das atividades pedagógicas não presenciais por mediadores familiares. O planejamento de estudos é também importante como registro e instrumento de constituição da memória de estudos, como um portfólio de atividades realizadas que podem contribuir na reconstituição de um fluxo sequenciado de trabalhos realizados pelos estudantes (BRASIL, 2020a, p. 9).

No entanto, as atribuições da gestão escolar se ampliavam na medida em que a contenção da pandemia evoluía, explicitando a necessidade de cada vez mais se repensar os processos escolares por meio de outras vertentes, que outrora já foi objeto de reflexão no livro *Didática e Escola em uma Sociedade Complexa*, em que Toschi (2011, p.142) aborda a Comunicação Mediada por Dispositivo Indutor como elemento novo no processo educativo, e enfatiza a necessidade de construir uma nova escola, fundamentada em uma perspectiva híbrida “no que diz respeito à organização do trabalho didático, aos materiais de trabalho, e de um novo profissional da educação; enfim, de uma nova didática”.

Na nova escola idealizada por Toschi (2011, p. 143) a rotina híbrida é sistematizada em um processo didático e desenvolvido por meio de:

Novos materiais que ainda são subterrâneos à escola e à sala de aula, como a Internet, espaço pleno de informações, que é acessada por meio do computador, de um celular, Iphone, ou de um outro dispositivo tecnológico múltiplo que se organiza em múltiplas linguagens (a escrita, a oral, a da imagem fixa e em movimento, na música, nos sons os mais variados), são acessados pelos jovens – e eles gostam muito disso – independentemente das orientações docentes.

Assim, ao pensar em uma escola em que o ensino é mediado pelo uso de tecnologias, em suas reflexões, Toschi (2011, p. 144) faz um alerta para a possibilidade de:

a escola se tornar um espaço híbrido [...]. No entanto, ela ainda não é esse espaço. Muita coisa há para ser mudada. Necessário se faz discutir e atuar sobre a materialidade dos seus instrumentos, a organização do trabalho pedagógico, a concepção de conhecimento, as metodologias de ensino, a formação de professores. Com certeza, intervir nisso tudo é muito mais difícil e trabalhoso do que adquirir dispositivos midiáticos.

Após nove anos, o que era uma possibilidade para Toschi (2011) ganha materialidade em um contexto pandêmico, no qual gestores de instituições escolares que optaram na retomada da rotina presencial pelo formato de ensino híbrido tiveram que reorganizar o trabalho pedagógico, adequando metodologias que contemplavam atividades presenciais e não presenciais.

Com a flexibilização das medidas sanitárias, o Ensino Emergencial passou por alterações assumindo em algumas instituições educacionais uma reconfiguração ditada pela retomada das aulas presenciais, com grandes restrições de biossegurança, porém, associadas a uma rotina remota, podendo assim ser chamado de Ensino Híbrido Emergencial, no qual os gestores precisam “reorganizar o espaço escolar para atender a todos os estudantes, respeitando as medidas de distanciamento social necessárias” (IRB, 2020c, p. 10).

De acordo com o Projeto “A Educação Não Pode Esperar” que aborda em seu último capítulo um estudo sobre o planejamento das redes de ensino para a volta às aulas presenciais, não existe um padrão definido para o formato de ensino híbrido emergencial, cabendo a cada gestor escolar mediante as orientações da gestão educacional optar por:

Dividir as turmas de forma que cada aluno vá à escola apenas um dia por semana; outras, dois dias. Em algumas redes de maior porte, onde há maior complexidade para a organização do transporte escolar, planeja-se que um grupo de estudantes frequente a escola por uma semana inteira e o outro vá na semana seguinte. Os critérios para o agrupamento também variam e incluem de ordem alfabética a colocar juntos os alunos que, por exemplo, não tiveram acesso às atividades remotas. Em algumas redes, cabe à unidade escolar elaborar seu próprio protocolo de reabertura, incluindo o esquema de rodízio, seguindo diretrizes gerais (IRB, 2020c, p.10).

Cabe ressaltar que o artigo 6º da Lei nº 14.040/2020 prevê a observância das diretrizes das autoridades sanitárias e das regras estabelecidas pelo respectivo sistema de ensino para o retorno presencial das atividades escolares, com isso, surge uma questão considerada central para continuidade do ensino: “as redes públicas estaduais e municipais terão condições de fazer as adaptações necessárias no ambiente escolar para o retorno às aulas” (BRASIL, 2020d, p. 07).

Isto ocorre porque, as adequações provenientes dos protocolos de biossegurança adotados para o retorno presencial de estudante envolvem um grande esforço financeiro na adaptação de ambientes escolares, sendo necessário a:

Aquisição de equipamentos, reformas nos lavatórios, materiais de higiene, ensino remoto, alimentação, compra de infraestrutura tecnológica, patrocínio de pacotes de dados de internet e adicional da folha salarial para garantir aulas de recuperação e a possível abertura das escolas nos finais de semana (BRASIL, 2020d, p. 07).

Portanto, não houve uma substituição do Ensino Remoto Emergencial pelo Ensino Híbrido Emergencial, ambos estão diretamente interligados pelo caráter de emergência da pandemia e por isso, mesmo com a retomada das atividades presenciais, o remoto passou a ser visto como uma possibilidade dentro da rotina presencial híbrida.

Essa metamorfose momentânea, ocorrida no ensino requer esforço não apenas da gestão educacional “para assegurar condições de higiene e segurança nas escolas públicas, o acesso à internet aos estudantes de baixa renda, investimento na infraestrutura das escolas e na formação dos professores para o uso de novas metodologias e de tecnologias” (BRASIL, 2020d, p. 08), mas sobretudo da gestão escolar a quem é designada a missão de garantir a materialidade de tais medidas.

Para isto, a gestão educacional precisa manter um regime de colaboração entre seus níveis federativos, elaborando diretrizes norteadoras que considere as diversas realidades e meios de adequação em cada escola, uma vez que o Ensino Híbrido Emergencial se apresenta sobre várias e diferentes vertentes que se configuram de acordo com a metodologia de ensino, recursos e didática adotada por gestores educacionais e escolares de cada rede de ensino, conforme explicita o Conselho Nacional de Educação (CNE) ao enfatizar que deve haver:

Coordenação e cooperação de ações entre os níveis de governo: os governos federal, estaduais e municipais devem apoiar as escolas e redes de ensino assegurando os recursos necessários para o enfrentamento dos efeitos da crise sanitária. A articulação colaborativa entre os entes federados é essencial para a definição das estratégias de ação de forma a garantir às redes públicas condições de adaptação das escolas às determinações dos protocolos sanitários locais e fazer frente às necessidades operacionais impostas pela pandemia (BRASIL, 2020d, p. 19).

No entanto, o que se viu foi um agrupamento de ações desordenadas, já que a ausência de coordenação e a omissão do governo federal na cooperação e assistência aos Estados repercutiu nas ações do ensino emergencial, amplificando a lacuna que impossibilitava a concretização do direito à educação àqueles que compunha a população economicamente vulnerável e mais atingida pela crise, mesmo com a retomada da rotina presencial de aulas, uma vez que a pandemia se apresentava como risco iminente de interrupção das atividades escolares por causa das novas variantes do coronavírus que reacendiam o alerta para a possibilidade de novas ondas de contágio.

Logo, assim como as estratégias do ensino remoto (principalmente as que utilizavam as tecnologias educacionais como via prioritária) não atenderam a realidade socioeducacional das redes públicas, o ensino híbrido também esbarrou na burocratização dos investimentos necessários em políticas de conectividade e acesso à internet, e talvez por esse motivo a rotina de atividades híbrida não tenha sido adotado em larga escala para o período de retorno presencial em muitas escolas públicas.

Um exemplo de burocratização das medidas de assistência aos Estados no enfrentamento da exclusão digital nas escolas públicas, que expõe a lacuna da atuação do

governo federal foi o veto presidencial integral dado ao Projeto de Lei nº 3477/2020 criado pela Câmara dos Deputados com o propósito de garantir o acesso à internet com fins educacionais, a alunos e professores da educação básica pública, entretanto, após passar por diversos tramites o referido projeto gerou a Lei nº 14.172/2021.

Com a promulgação desta lei em junho de 2021, coube a União assegurar o repasse da quantia de R\$ 3.501.597.083,20 (três bilhões, quinhentos e um milhões, quinhentos e noventa e sete mil e oitenta e três reais e vinte centavos) aos Estados e ao Distrito Federal, para ser investida em ações que garantissem a conectividade e acesso à internet em escolas da rede pública em virtude da situação emergencial (BRASIL, 2021b).

Apesar disso, no segundo semestre letivo de 2021, mais especificamente no momento de volta às aulas na rede pública brasileira, o ensino emergencial se apresentou em várias frentes, pois algumas escolas retomaram as aulas de forma híbrida, outras aderindo a uma rotina 100% presencial com restrições sanitárias, sendo registrado também instituições de ensino que permaneceram somente no ensino remoto com uso de material impresso entregue as famílias na escola ou encaminhados via WhatsApp.

Por meio do Parecer nº 11/ 2020, o Conselho Nacional de Educação apresentou recomendações gerais para a retomada das atividades presenciais que perpassam pela:

- a) Observação dos protocolos sanitário nacional e local;
- b) Estabelecimento de um calendário para retorno;
- c) Ampla divulgação dos calendários, protocolos e esquemas de reabertura;
- d) Formação e capacitação de professores e funcionários;
- e) Acolhimento aos estudantes;
- f) Planejamento das atividades de recuperação dos alunos;
- g) Flexibilização curricular acadêmica por meio de um continuum curricular de 2020-2021 (BRASIL, 2020d, p. 19 -21).

Apesar de todos os esforços para a contenção da propagação da Covid-19, o estado de calamidade pública se estendeu ao terceiro ano de pandemia e o Ensino Híbrido Emergencial adotado em muitas instituições escolares incorporou em 2022 características de um 100% presencial com restrições de biossegurança, que com o passar do tempo foram sendo flexibilizadas.

Inicialmente, tal flexibilização deu-se em razão da melhoria do cenário epidemiológico a partir dos avanços da cobertura vacinal e das medidas de prevenção e combate a Covid-19. Com isso, o Ministérios do Trabalho e Previdência (MTP) e o Ministério da Saúde (MS) dispensaram por meio da Portaria Interministerial MTP/ MS nº 17, de 22 de março de 2022, “o uso e o fornecimento das máscaras cirúrgicas ou de tecido [...] nas unidades

laborativas, por decisão do ente federativo em que estiverem situadas, não for obrigatório o uso das mesmas em ambientes fechados” (BRASIL, 2022c).

Entretanto, as demais medidas gerais de controle e mitigação dos riscos de transmissão da Covid-19 continuaram prevalecendo, e considerando a escola como um ambiente de trabalho e de interação entre pessoas, destacamos a importância da gestão escolar no cumprimento e continuidade de tais medidas:

- a) medidas de prevenção nos ambientes de trabalho, nas áreas comuns da organização, como refeitórios, banheiros, vestiários, áreas de descanso e no transporte de trabalhadores, quando fornecido pela organização;
- b) ações para identificação precoce e afastamento dos trabalhadores com sinais e sintomas compatíveis com a Covid-19;
- c) procedimentos para que os trabalhadores possam reportar à organização, inclusive de forma remota, sinais ou sintomas compatíveis com a Covid-19 ou contato com caso confirmado da doença; e
- d) instruções sobre higiene das mãos e etiqueta respiratória (BRASIL, 2022c)

Chamamos a atenção para algumas características peculiares do Ensino Presencial com restrições sanitárias, que apesar de apresentar semelhanças com o ensino ofertado antes da pandemia, distingue-se por ocorrer dentro do período de calamidade pública da Covid-19 e por isso, sua oferta é condicionada a implementação das "diretrizes das autoridades sanitárias e as regras estabelecidas pelo respectivo sistema de ensino" (BRASIL, 2020e), que exigem medidas pedagógicas de suporte aos estudantes e famílias, além de estruturação, organização e adequação do espaço físico escolar.

Por se tratar de uma reconfiguração do ensino emergencial utilizada no momento de transferência da rotinas escolar remota para o espaço físico escolar ou pela adaptação da rotina híbrida para a 100% presencial, assim como o Ensino Híbrido, o Ensino Presencial com restrições sanitárias está sujeito a dinâmica da pandemia, podendo ser suspenso desde que confirmado casos de infecção por Covid-19 na escola, e nesta situação, deverá ser adotado novamente o ensino remoto até que todos tenham sua saúde reestabelecida e que seja descartado a propagação do vírus no ambiente físico escolar.

Em abril de 2022, O ministério da Saúde declarou por meio da Portaria nº 913/2022, “o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV)” (BRASIL, 2022d) porém, ressalva que “orientará os Estados, o Distrito Federal e os Municípios sobre a continuidade das ações que compõem o Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo coronavírus” (BRASIL, 2022d).

Entendemos que mesmo com o fim da emergência de saúde pública da Covid-19 estabelecido pelo Ministério da Saúde no Brasil, a pandemia continua, pois de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS) “a pandemia só terminará em algum local quando terminar em todos” (VIEIRA; ALPACA; TEIXEIRA, 2022, s.p.), e para isto será necessária uma análise global do cenário epidemiológico de todos os países, o que de acordo com a avaliação do Presidente da sociedade de infectologia, Alberto Chebabo:

É cedo para falar sobre essa mudança, com vários países ainda passando por uma onda com alto número de casos, como é o exemplo da China. Para haver mudança, é necessária uma avaliação de que os números de casos, internações e mortes estejam estáveis por um tempo e que se tenha atingido um percentual de vacinação satisfatório, principalmente das populações vulneráveis, como idosos e imunossuprimidos (VIEIRA; ALPACA; TEIXEIRA, 2022 s.p.).

Apesar do Ministério da Saúde ter decretado o fim do estado de calamidade Pública em decorrência da Covid-19 no Brasil, no âmbito educacional, a gestão escolar continuou gerindo as práticas inerentes ao ensino predominantemente presencial com restrições sanitárias e em algumas instituições escolares ainda permeou as configurações remota ou híbrida no primeiro semestre do ano letivo de 2022.

É relevante destacar, que o ensino mudou temporariamente para atender as necessidades excepcionais da pandemia que consigo traz um saldo que merece atenção. É preciso refletir sobre o ensino emergencial e para o que nos interessa mais diretamente, analisar as mudanças ocorridas nas ações da gestão escolar, considerando que ocorreram impactos nas dimensões pedagógicas, administrativas e na cultura e reorganização do cotidiano escolar, uma vez que as práticas escolares precisaram ser repensadas por meio de uma dinâmica que:

Necessita de novos olhares para a vivência da gestão escolar, especialmente, na forma de condução das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais. Essa situação repercute na complexidade de desenvolver propostas interligadas ao projeto coletivo de escola/educação, mesmo em tempos excepcionais, evidenciando um cenário de inovação, de orientação e de liderança dos gestores escolares (SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p.07).

Em concordância com as atribuições pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais designadas a gestão escolar na condução da escola, apontada por Silva, Silva e Gomes (2021), Peres (2020, p. 24 - 25) explica que os desafios de gerir uma escola não presencial envolve:

As angústias e receios dos docentes que, ao transformarem suas salas de aulas de presenciais para virtuais, convivem com o despreparo na utilização de recursos tecnológicos para gravação de aulas, ou mesmo para a utilização de ferramentas para aulas em tempo real. Os docentes passaram a conviver com a insegurança do desenvolvimento de uma proposta metodológica virtual e diferenciada que atenda aos objetivos expressos nos planos de ensino e no projeto pedagógico da escola e ao mesmo tempo aos interesses e necessidades dos alunos.

Nesta ótica, para se tratar sobre desafios da gestão escolar em tempos de pandemia, deve-se considerar as dimensões que envolvem o trabalho de gestores. Sobre isso Basso e Pierozan (2021, p. 5), chamam a atenção para um ponto considerado por eles, como significativo para tal reflexão que:

Gira em torno dos desafios e dos espaços de atuação do gestor mediante as ações necessárias para a organização, que perpassa pelos aspectos administrativos, burocráticos, de gestão de pessoas e recursos, bem como envolve a gestão pedagógica. Portanto as ponderações que trazemos tratam da organização escolar que está abarcada no movimento das mudanças, das demandas que emergem do e no cotidiano dos sujeitos.

As complexidades da articulação entre a gestão com as demandas provenientes do ensino emergencial vão além da reorganização de atividades educacionais e promoção da aprendizagem, pois requer “uma condução humana e compreensiva dos problemas alheios, da empatia, da saúde mental, das condições de trabalho, da abertura para a escuta e a sensibilidade” (SILVA; SILVA; GOMES 2021, p.08).

Neste sentido, o escopo deste estudo se direciona aos anos iniciais do Ensino Fundamental, por se tratar do início de uma etapa obrigatória e presencial, onde o ensino a distância é considerado em situações de complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais (BRASIL, 1996), na qual a gestão escolar possui o objetivo de garantir condições favoráveis que assegurem o ingresso e permanência de todos com um olhar cauteloso para a redução da evasão, abandono escolar e retenção, de modo que as metas atreladas a alfabetização/letramento e a melhoria do fluxo e aprendizagem sejam alcançados.

Passemos as discussões promovidas na seção empírica, que a partir da contribuição das gestoras participantes nos ajudam a compreender como se efetivou as ações da gestão escolar em uma escola da rede pública municipal de São Luís.

3 EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS/ MA EM TEMPOS DE COVID-19

Esta seção, objetiva apresentar os dados da pesquisa de campo na intenção de analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid - 19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA.

Inicialmente, apresentamos a caracterização da rede pública municipal de ensino delineando os aspectos que constituem a realidade socioeducacional pandêmica para que possamos situar o universo da pesquisa, o perfil dos gestores escolares participantes e as suas falas obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas que contribuíram para o alcance dos objetivos específicos. Por fim, apresentaremos os olhares, vivências e contribuições da observação participante sobre o trabalho desenvolvido pelos gestores participantes em uma escola pública em contexto pandêmico. Passemos a apresentação dos elementos que permitirão caracterizar a rede pública municipal de ensino ludovicense.

3.1 Caracterização da Rede Pública Municipal de Ensino

Localizada na ilha de Upaon-Açu, denominação dada pelos índios Tupinambás que nela já habitavam antes do domínio português, a capital do estado do Maranhão, São Luís, foi fundada em 1612 pelos franceses, recebendo em 1997 o título de Patrimônio Cultural da Humanidade em virtude do seu conjunto arquitetônico (SÃO LUÍS, 2015 p. 17), possui uma área territorial de 583,063 km² com população estimada de 1.115.932 habitantes (IBGE, 2021).

Figura 3: Localização de São Luís/MA



Fonte: Brasil Escola – UOL (2017).

São Luís integra um grupo de 217 municípios do estado do Maranhão, considerado o estado mais pobre do Brasil com renda nominal domiciliar per capita de R\$ 814,00 (IBGE, 2022). Isto se reflete no panorama histórico ludovicense e nos leva a reflexão sobre a sua constituição social, marcada por um caráter excludente ditado pelas relações centralizadoras e burocráticas, que não atendia e nem beneficiava as necessidades educacionais da população que viveu por muitos anos em condições precárias de analfabetismo.

Apesar desse histórico educacional desafiador, em 2019 o estado apresentou significativa “municipalização do Ensino Fundamental, atingindo a quase totalidade da oferta dos Anos Iniciais em escolas públicas (99%) nas redes municipais de ensino e 95% para Anos Finais” (COLABORA EDUCAÇÃO, 2021, p.7).

O regime de colaboração entre estado e municípios proporcionou maior coordenação, cobertura e suporte a educação básica, pois 90,8% dos municípios maranhenses possuem secretaria exclusiva, superando os 56,6% da média nacional e 94% do total de municípios que possui conselho municipal, acima da média nacional que é de 92,4% (COLABORA EDUCAÇÃO, 2021, p. 7).

São Luís se destaca entre os municípios que possuem secretaria de educação exclusiva, instituída pela Lei Municipal nº 1.847 de 10 de janeiro de 1996 que:

Inicialmente, por volta da década de 1910, a Secretaria Municipal de Educação, possuía o nome de "Instrução Pública Municipal". Ao longo dos anos, a secretaria obteve as seguintes denominações sucessivamente: "Departamento de Educação", "Secretaria de Educação e Ação Comunitária", "Secretaria de Educação e Cultura" e por fim, com o desligamento entre educação e cultura, passou a se chamar "Secretaria Municipal de Educação (Semed)" (SÃO LUÍS, 2022).

A Secretaria Municipal de Educação de São Luís, enquanto órgão público possui a responsabilidade de:

Viabilização da educação nos níveis infantil e fundamental e nas modalidades de educação especial (voltada para pessoas com deficiência), e de jovens e adultos que não concluíram o ensino fundamental. É responsável pela gestão das políticas públicas voltadas para a área da Educação do município de São Luís e por organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados (SÃO LUÍS, 2022).

E para gerir as demandas provenientes das políticas públicas educacionais do município e coordenar as ações voltadas para Educação Infantil e Ensino Fundamental anos iniciais e finais, a Semed distribui sua rede escolar em sete núcleos: Anil, Centro, Cidade Operária, Coroadinho, Itaqui-Bacanga, Rural, Turu – Bequimão que juntos compõem uma rede

de 254 escolas de acordo com os dados disponibilizados no site institucional da Semed. Em composição estrutural, destacamos o Conselho Municipal de Educação (CME), regulamentado pela Lei nº 5.025, de 22 de dezembro de 2008 com as seguintes atribuições:

- I – Traçar as diretrizes da política educacional do Município;
- II – Participar da elaboração e acompanhar a execução do Plano Municipal de Educação;
- III – Fixar as diretrizes para a organização e o funcionamento do Sistema Municipal de Ensino;
- IV – Estabelecer normas e condições para organização, credenciamento, recredenciamento e descredenciamento de instituições educacionais do Sistema Municipal de Educação;
- V – Estabelecer normas e condições para autorização de funcionamento, reconhecimento, renovação de reconhecimento e desativação de cursos nas diversas etapas e modalidades de ensino do Sistema Municipal;
- VI – Aprontar diretrizes curriculares para o Sistema Municipal de Ensino;
- VII – Estabelecer critérios para avaliação das instituições e dos cursos;
- VIII – Aprovar normas sobre formalização, instrução e tramitação dos processos que lhe forem submetidos à apreciação;
- IX – Zelar pelo cumprimento das disposições constitucionais, legais e normativas em matéria de educação
- X – Apreciar e decidir sobre credenciamento, recredenciamento e descredenciamento das instituições públicas municipais de São Luís e das instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada em São Luís;
- XI – Apreciar e decidir sobre autorização de funcionamento, reconhecimento, renovação de reconhecimento e desativação de etapas e modalidades de educação básica das instituições públicas municipais de São Luís e de educação infantil das instituições criadas e mantidas pela iniciativa privada em São Luís;
- XII – Pronunciar-se sobre a validação, convalidação e revalidação de estudos (SÃO LUÍS, 2022).

Para atender a essa demanda de atribuições, o Conselho Municipal de Educação de São Luís conta com a colaboração de dez conselheiros titulares e 10 membros suplentes, indicados por representantes das esferas da rede pública, rede privada, Câmara Municipal, Família/comunidade, Fórum de Pessoas com Deficiência e Patologias que exercem um mandato de quatro anos podendo ser reeleitos pelos membros do conselho (SÃO LUÍS, 2022). Desta forma, o Município vem sistematizando suas ações para executar as políticas públicas necessárias a melhoria dos indicadores educacionais e aprendizagem dos estudantes.

O município de São Luís possui a maior quantidade de escolas de educação básica do Estado com 1.744 (mil setecentos e quarenta e quatro) escolas municipais, estaduais e privadas (INEP, 2021). Destas de acordo com o relatório de monitoramento da Semed (2022a) 254 (duzentas e cinquenta e quatro) escolas constituem a rede pública municipal, sendo 94 de Educação Infantil, 103 de Ensino Fundamental, 55 de Educação de Jovens e Adultos (EJA), 1 de Educação Especial/EJA e 1 de Educação Musical/EJA.

No que se refere a infraestrutura das escolas da rede, fator preponderante para o fluxo das práticas educacionais por estar diretamente relacionado as condições em que a aprendizagem é desenvolvida, os dados disponibilizados pelo Censo Escolar realizado nos anos de 2020 e 2021 apontam uma significativa evolução no percentual de escolas nos quesitos acessibilidade, internet e água tratada conforme apresenta a tabela 2.

O mesmo não ocorre no item alimentação fornecida aos estudantes que apresentou uma queda de 98% para 97% entre os anos de 2020 e 2021, embora a Lei N° 13.987/2020 determine a distribuição imediata de gêneros alimentícios adquiridos com recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) aos pais ou responsáveis dos estudantes matriculados em instituições públicas de educação básica durante o período de suspensão das aulas em razão da pandemia (BRASIL, 2020f). O saneamento básico é outro aspecto que merece atenção, pois os dados revelam que 45% das escolas ainda permanecem sem rede de esgoto adequada.

Tabela 2- Infraestrutura das escolas da rede pública municipal de ensino de São Luís (2020 – 2021)

Aspecto	2020	2021
Acessibilidade	63%	68%
Água tratada	72%	73%
Rede de esgoto	55%	55%
Alimentação fornecida	98%	97%
Internet	61%	69%

Fonte: Censo, INEP – 2020/ 2021.

Embora a rede tenha apresentado significativo avanço no quantitativo de escolas que possuem internet, 31% das instituições não dispõem deste tipo de serviço (INEP, 2021) considerado fundamental para a comunicação, reuniões virtuais, planejamento e efetivação de ações que integram a rotina de atividades não presencial, mesmo com a retomada presencial das aulas no ano letivo de 2021.

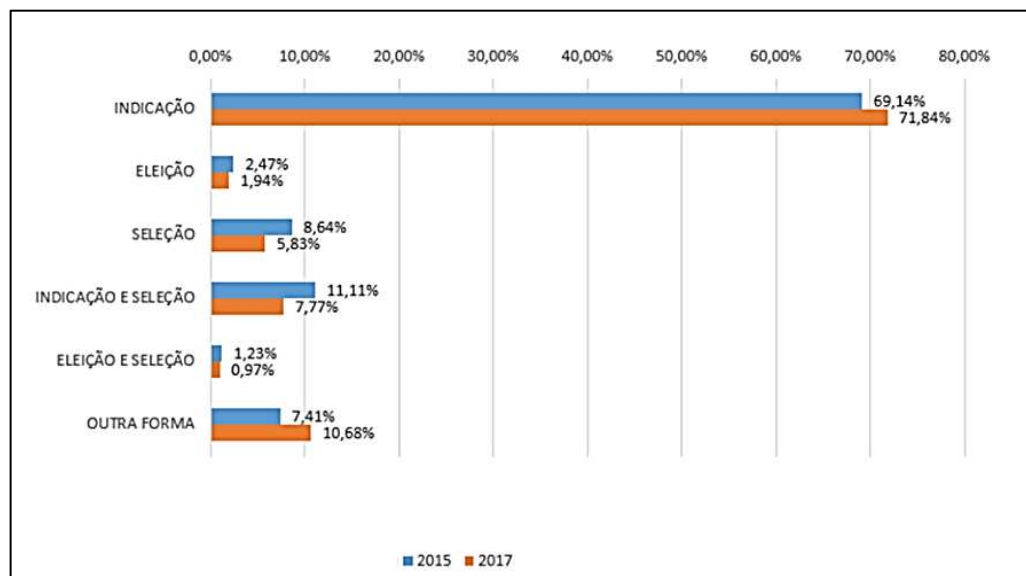
Estes fatores compõem o legado histórico considerável de “acertos e erros, créditos e descritos” (SÃO LUÍS, 2015, p. 14) considerados na elaboração do Plano de Desenvolvimento Municipal de São Luís (PME) para o decênio de 2015 a 2024 que ocorreu de forma colaborativa envolvendo a Semed e o Conselho Municipal de Educação (CME), na intenção de buscar estratégias compatíveis com o Plano Estadual de Educação do Maranhão (PEE) e com o Plano Nacional de Educação (PNE), sendo concebido como um “instrumento

para a implantação e implementação de uma educação integral de qualidade social” (SÃO LUÍS, 2015, p. 15).

Importante ressaltar que a democratização da Educação Pública Municipal é uma das metas do Plano Municipal de Educação de São Luís, que prevê a nomeação de 100% dos gestores (geral e adjunto) eleitos, a partir da seleção de critérios técnicos que consideram a aprovação em estágio probatório, disponibilidade de 40 horas semanais, formação inicial em pedagogia e/ou licenciaturas/especialização em administração ou gestão escolar, mediante apresentação de um plano de ação para a gestão escolar (SÃO LUÍS, 2015, p. 83 - 84).

Segundo Viana e Sales (2020, p. 2), existem cinco formas de provimento para o cargo de gestor de escolas na rede, que pode ocorrer por meio de “Indicação apenas, Seleção apenas, Seleção e eleição, Seleção e Indicação e Outra forma”. Destas, até o terceiro ano de vigência do Plano Municipal de Educação, para acesso ao cargo de diretor escolar predominava a indicação conforme mostra a figura abaixo.

Figura 4: Acesso ao cargo de diretor escolar (%) no município de São Luís/MA



Fonte: Viana e Sales (2020, p. 3) / INEP 2015-2017.

Cabe ressaltar que em 2018, a Semed realizou o primeiro e único até então processo seletivo para o cargo de diretor geral e adjunto que contou com a participação de 172 profissionais efetivos da rede, destes 13 foram aprovados ao final do processo seletivo. Para participar do seletivo, os profissionais da rede deveriam comprovar experiência em unidade escolar pública municipal de São Luís por um período mínimo de 3 (três) anos como Professor, Gestor Escolar ou Especialista em Educação (Coordenador Pedagógico)” (SEMED, 2018).

Este seletivo, destinado a escolha democrática de gestores gerais e gestores adjuntos para as unidades de educação básica urbanas e rurais da rede deu-se por meio de prova escrita, curso de formação de 40h, ambas etapas de caráter eliminatório e eleição através de consulta pública democrática, última etapa do processo seletivo (SEMED, 2018).

De acordo com o Plano Municipal de Ensino (PME), o quantitativo de colaboradores que compõem a equipe de gestão escolar das escolas da rede pode variar de acordo com número de matrículas, ou seja, quanto maior o número de alunos matriculados, maior será o número de colaboradores responsáveis pela organização e planejamento das ações escolares, conforme apresenta a tabela a seguir.

Tabela 3 - Critério de escolha do número de colaboradores da equipe gestora das escolas públicas municipais de São Luís - MA

Nº DE MATRÍCULAS		QUANTIDADE DE GESTOR GERAL	QUANTIDADE DE SECRETÁRIO GERAL	QUANTIDADE DE GESTOR ADJUNTO	QUANTIDADE DE COORDENADORES
1	500	1	1	1	2
501	1000	1	1	2	3
1001	1500	1	1	3	4
1501	3000	1	1	4	5

Fonte: PME (2015 - 2024)

Cabe registrar que somente no ano de 2021, foram efetivadas 69.756 matrículas de alunos do 1º ao 9º ano na rede municipal, o que corresponde a pouco mais da metade de matrículas na referida etapa, visto que as redes federal, estadual e privada juntas somam uma parcela de 65.317 matrículas em 2021 (QEduc, 2021).

Outra ação prevista neste documento para o alcance da melhoria da qualidade do ensino, refere-se à projeção da gestão educacional da rede pública para “atingir as metas municipais para o Ideb entre os anos de 2015 a 2021 com melhoria do fluxo escolar e aprendizagem” (SÃO LUÍS, 2015, p. 66). Todavia, conforme ilustra o gráfico abaixo, apesar do Ideb apontar considerável crescimento na qualidade do ensino público municipal em 2019 com desempenho de 5,1 as implicações da pandemia no cenário educacional distanciaram a rede da proposição de atingir a meta prevista no PME, uma vez que apresentou queda no rendimento em 2021 com o Ideb 4,9 não alcançando a projeção 5,8 (QEdu, 2021).

Figura 5: Panorama do IDEB de São Luís/MA



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2021).

Cabe ressaltar, que na intenção de amenizar os impactos da crise pandêmica e garantir a permanência dos estudantes na escola a rede de ensino adotou como alternativa de organização escolar a progressão continuada zerando desta forma a taxa de reprovação nos dois primeiros anos conforme evidencia a tabela abaixo. Também é possível observar a elevação nas taxas de abandono escolar que passou de 2,9% no primeiro ano de pandemia, para 4,4% no segundo ano, o que equivale a 4 em cada 100 alunos não aprovados por ter abandonado a escola antes do término do ano letivo de 2021 (QEdu, 2021).

Tabela 4 - Taxas de rendimento escolar da etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais da rede pública municipal de ensino de São Luís (2019 – 2021)

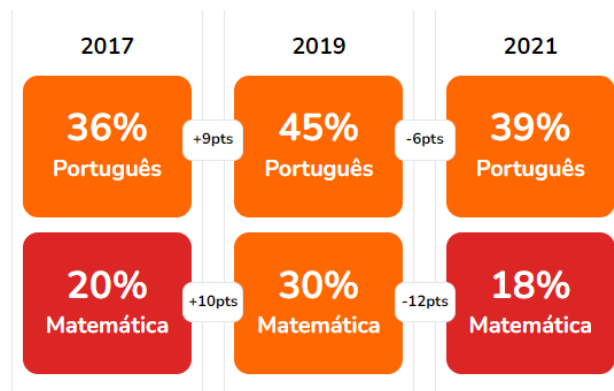
ANO	APROVAÇÃO	ABANDONO	REPROVAÇÃO
2019	92,4%	0,9%	6,8%
2020	97,1%	2,9%	-
2021	95,6%	4,4%	-

Fonte: QEdu.org.br. Dados do Saeb/ Ideb, Inep (2019 - 2021).

Os indicadores de aprendizado obtidos por meio da Prova Brasil no ano de 2021 demonstram o nível de proficiência em Língua Portuguesa (vide figura 6) e revelam que a aprendizagem adequada nas competências de leitura e interpretação de alunos do 5º ano da rede pública municipal reduziu de 45% para 39%, ou seja, 29% encontram-se no nível avançado e

10% no nível proficiente (QEdu, 2021). Os dados ainda apontam que 40% dos alunos apresentam pouco aprendizado e 21% quase nenhum aprendizado em língua portuguesa, enquanto que em matemática, a rede possui apenas 18% dos alunos no nível aprendizado adequado, com capacidade de resolver problemas matemáticos, necessitando, portanto, de grande atenção (QEdu, 2021).

Figura 6: Evolução das notas da prova Brasil no 5º ano da rede pública municipal ludovicense



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Saeb/ Ideb, Inep (2021)

Os dados disponibilizados na figura acima demonstram que a rede vinha apresentando importante evolução antes do início do estado de calamidade pública decretado em decorrência da Covid-19 no ano de 2020, tendo em vista que a crise socioeducacional pandêmica ocasionou uma grande defasagem na aprendizagem, conforme aponta o diagnóstico obtido por meio das avaliações externas realizadas no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Tabela 5- Percentual de aprendizado adequado em Língua Portuguesa e Matemática na etapa do 5º ano da rede municipal pública – Brasil > Maranhão > São Luís (2021)

COMPONENTE CURRICULAR	BRASIL	MARANHÃO	SÃO LUÍS
Língua Portuguesa	49%	30%	39%
Matemática	35%	17%	18%

Fonte: QEdu.org.br. Dados do Saeb/ Inep (2021)

Esta realidade é perceptível no percentual de estudantes que de acordo com o Saeb, compõem os níveis proficientes e avançado, considerados com aprendizado adequado para a última etapa do ensino fundamental anos iniciais e embora a rede de ensino ludovicense esteja

acima do percentual maranhense de 30% em Língua Portuguesa e 17% em Matemática (vide tabela 5), os dados evidenciam a necessidade de um amplo esforço e investimento em políticas públicas para diminuir os impactos ocasionados pela má coordenação das ações educacionais emergenciais e efeitos da crise neoliberal na esfera pública da educação. Com base na caracterização da rede pública municipal de São Luís, situaremos o enquadramento da realidade socioeducacional, as vivências, atribuições, dilemas e enfrentamentos de gestores no cotidiano de uma escola da rede nas subseções a seguir.

3.2 A Escola *lócus* da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em uma escola da rede pública municipal da zona urbana do município de São Luís – MA. Tendo em vista o quantitativo de escolas que compõem rede de ensino, adotamos os seguintes critérios para a escolha da instituição pesquisada: constar na relação de escolas da rede pública municipal disponibilizado no site da Semed, ofertar a etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais e ter aderido ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) no ano de 2019.

Desta forma, por atender aos critérios acima listados, optou-se como *lócus* da pesquisa, pela instituição de ensino Unidade de Educação Integrada Aluísio Azevedo, que mediante dados do Censo Escolar 2021 registrou 552 matrículas, sendo 247 no Ensino Fundamental anos iniciais, 305 nos anos finais e 08 na Educação Especial, nenhuma reprovação nos anos de 2020 e 2021 e 31 casos de abandono escolar, todos no ensino fundamental anos finais no ano letivo de 2020 (INEP, 2021).

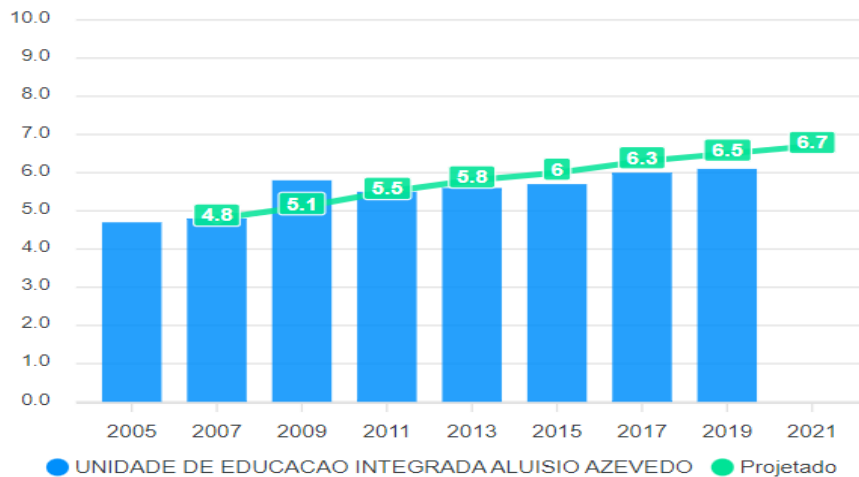
A escola está situada na Travessa do Engenho, nº 13 Municipalizada, no bairro Jardim São Cristóvão em São Luís – MA, possui em sua infraestrutura dependências com acessibilidade, água filtrada, lavatórios, biblioteca, cozinha equipada para o preparo e fornecimento de alimentação, sala da diretoria, sala de professores e internet. A instituição não dispõe de rede de esgoto e a coleta de lixo é realizada periodicamente.

Importante ressaltar que a escola foi contemplada com o selo de qualidade destaque regional concedido por meio de um estudo desenvolvido em 2019, intitulado como “Educação que Faz a Diferença” realizado pelo Instituto Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (IEDE), Instituto Rui Barbosa, Fundação Lemann e Itaú BBA (LANDIN, 2021, s.p). De acordo com o estudo, tal reconhecimento se dá em virtude das boas práticas desenvolvidas pela instituição, na etapa do Ensino Fundamental, observadas por meio de

entrevistas com o secretário de educação, conversas com docentes, coordenadores pedagógicos, diretores, alunos e seus pais ou responsáveis, além de observações realizadas em sala de aula (LANDIN, 2021, s.p.).

Os indicadores de qualidade da escola refletem o reconhecimento obtido no estudo Educação que Faz a Diferença, e podem ser observados na figura abaixo, visto que em 2019 a instituição apresentou Ideb de 6,1 na etapa dos Anos Iniciais, uma vez que 75% dos estudantes do 5º ano estavam no nível de aprendizado adequado em Língua Portuguesa e 49% em Matemática, acima da média nacional (INEP, 2020).

Figura 7: Evolução do Ideb na etapa do 5º ano da Unidade de Educação Integrada Aluísio Azevedo.



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Saeb/ Ideb, Inep (2021).

Estes dados instigaram a busca pelo entendimento sobre como a gestão escolar atua para a melhoria dos indicadores educacionais da instituição, nos permitindo conceber a escola como campo fértil de práticas exitosas, que no universo de análise sobre a educação em contexto da pandemia da Covid-19 permitirá a compreensão sobre as ações e atribuições de seus gestores escolares pedagógicos e administrativos na efetivação do ensino emergencial.

3.3 Perfil dos Gestores Escolares participantes da investigação e suas práticas gestoras no cotidiano escolar

Na proposição de investigar a gestão escolar no ensino emergencial buscamos acompanhar as ações e atribuições pedagógicas e administrativas de gestores que contribuíram para a implementação e efetivação do ensino em tempos de pandemia, desta forma para definir

os sujeitos participantes da investigação, nos firmamos nas perspectiva de Lück (2009) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) que conforme já discutido, concebem a gestão escolar como campo de atuação que integra de forma articulada o trabalho do diretor escolar, do coordenador pedagógico, da supervisão e do profissional responsável pela secretaria escolar, todos considerados membros da equipe gestora escolar. A tabela abaixo apresenta a composição da equipe de gestão da instituição de ensino Unidade de Educação Integrada Aluísio Azevedo.

Tabela 6- Composição da equipe de gestão escolar da instituição de ensino Unidade de Educação Integrada Aluísio Azevedo

COLABORADOR	ETAPA DE ENSINO
1 Diretora geral	Ensino fundamental Anos Iniciais e Anos Finais
1 Coordenadora Pedagógica	Ensino Fundamental Anos Iniciais
1 Coordenadora Pedagógica	Ensino Fundamental Anos Finais
1 Secretária Escolar	Ensino fundamental Anos Iniciais e Anos Finais

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Embora tenha registrado 552 matrículas no ano letivo de 2022, a escola possui apenas uma diretora geral, duas coordenadoras pedagógicas e 1 secretária escolar tendo um quantitativo de colaboradores reduzido e abaixo do critério adotado para as escolas da rede, disponível no Plano Municipal de Educação (SÃO LUÍS, 2015, p. 84) que dispõe que as escolas da rede que possuem entre 501 a 1000 alunos matriculados deverão conter em sua equipe gestora 1(um) diretor geral, 2 (dois) diretores adjuntos, 1(um) secretário geral e 3(três) coordenadores (vide tabela 3).

Portanto, definimos como colaboradores participantes a direção escolar pelo ofício e papel de liderança que exerce na cultura organizacional da escola e articulação de todos os integrantes que dela fazem parte e a coordenadora pedagógica do Ensino Fundamental anos iniciais que assim como o diretor, atua no processo de gestão pedagógica da escola, visto que a instituição pesquisada não dispõe de gestores adjuntos e não foi possível realizar as entrevistas semiestruturadas com a secretária escolar por não disponibilizar de tempo para participar da pesquisa.

Deste modo, o perfil dos gestores colaboradores da pesquisa foi delineado a partir dos questionamentos que constam no roteiro das entrevistas semiestruturadas, são eles: Nome? Idade? Sexo? Qual sua formação acadêmica? Possui pós-graduação? Em qual área se pós-

graduou? Possui alguma formação específica em gestão escolar? Há quanto tempo atua como gestor(a) escolar? Qual seu regime de trabalho? Qual a forma de provimento ao cargo de gestão o senhor(a) teve acesso a gestão escolar? Em qual nível da educação básica você trabalha? Em qual turno exerce suas funções?

Posto isso, as duas colaboradoras se enquadram na faixa etária de 50 a 60 anos de idade, ambas são do sexo feminino e possuem experiência de mais de 10 anos como integrante da gestão escolar da educação básica tendo atuado também como docente por mais de 15 anos, integrando a equipe de gestão da escola pesquisada a partir do ano letivo de 2020. Esses dados demonstram a vasta experiências das colaboradoras ao longo de suas formações profissionais e no cotidiano de uma escola de educação básica. A tabela 7 apresenta a formação acadêmica das colaboradoras da pesquisa, e atendendo aos critérios éticos-legais da investigação denominamos as participantes como Gestora 1 e Gestora 2.

A Gestora 1 possui formação em Magistério e a Gestora 2 em Licenciatura plena em pedagogia sendo que as duas são pós-graduadas em Gestão e Supervisão Escolar, atendendo ao que determina o Art. 64 da LDBEN Nº 9.394/96 que dispõe que a formação de profissionais educação básica que atuam na administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional deverá ser feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação (BRASIL, 1996).

Tabela 7- Formação das colaboradoras da pesquisa

COLABORADOR	FORMAÇÃO ACADÊMICA	PÓS-GRADUAÇÃO
Gestora 1	Magistério	Gestão e Supervisão Escolar
Gestora 2	Licenciatura Plena em Pedagogia	Gestão e Supervisão Escolar

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

No que diz respeito à forma de provimento ao cargo de gestão, tanto Gestora 2, quanto a Gestora 1 ingressaram na equipe de gestão da escola por meio de indicação, forma de acesso aos cargos de gestão mais utilizado na rede, embora o PME instituído pela Lei Nº 6.001/2015 enfatize na meta 19 a previsão de garantir a partir de 2016 “a nomeação de 100% de gestores escolares, mediante critérios técnicos de mérito e desempenho, por meio da eleição direta pela comunidade escolar, para um período de 3 anos (SÃO LUÍS, 2015, p. 83). Conforme

mencionamos na subseção anterior, a Semed realizou em 2018 um processo seletivo democrático para provimento do cargo de gestor para as unidades de ensino da rede, ao qual as participantes da pesquisa afirmaram não ter participado.

Ao longo de suas experiências profissionais, a Gestora 1 afirmou ter atuado na educação básica como docente da etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais, na qual exercia com grande dedicação a função de professora alfabetizadora, assumindo posteriormente as atribuições do cargo de gestora dos Anos Iniciais e Finais nos turnos matutino e vespertino, já a Gestora 2 compartilhou que sempre exerceu suas funções como docente e especialista em educação nos Anos Iniciais, optando sempre trabalhar no período matutino por questões pessoais.

No que se refere ao exercício da profissão do gestor, para Bordignon e Gracindo (2006, s.p), não se pode situar as atribuições da gestão escolar apenas na condução das rotinas burocráticas e de recursos, pois ela envolve a liderança na direção da finalidade com ênfase nos processos democráticos e participativos, situados no cotidiano da escola. Apesar disso, é perceptível a ausência de autonomia de gestores escolares na elaboração de documentos orientadores das ações que envolvem o dia a dia escolar, a exemplo, o calendário escolar elaborado pela Semed e encaminhado aos gestores escolares com as ações e eventos a serem realizados no decorrer do ano letivo, não contemplando projetos e intervenções que por meio da visão da equipe gestora em comum acordo com o corpo docente de cada instituição poderia favorecer a comunidade e os estudantes, dada a realidade de cada unidade de ensino.

Assim sendo, ao realizarmos o seguinte questionamento: quais as atribuições são desempenhadas no exercício de sua profissão no cotidiano escolar? Obtivemos a seguinte resposta das colaboradoras:

Diariamente eu encaminho e acompanho as demandas de todos os setores da escola (limpeza, lanche, documentos da secretaria), realizo atendimento aos pais e acompanho a entrada e saída dos alunos, essas são as minhas atividades diárias, mas também tenho outras, como atender e acompanhar a nutricionista que cuida do cardápio de alimentação dos alunos, reuniões com os representantes da Semed, com as coordenadoras para alinhar as pautas e com os docentes que geralmente é realizada pela coordenação, mas participo sempre que possível (GESTORA 1, 2022).

eu geralmente acompanho as professoras, atendo as necessidades de recursos que elas precisam para ministrar as aulas e realizar as atividades com as crianças, faço reuniões para tratar sobre as diversas questões, sobre planejamento, calendário, situações particulares de rendimento escolar de alunos, avaliações. Também atendo pais e responsáveis e substituo professores ausentes (GESTORA 2, 2022).

É perceptível na fala da Gestora 1 a visão sistematizada de todos os setores da escola e como a mesma se organiza para liderar a cultura organizacional da instituição na intenção de atender o leque de ações pedagógicas em conjunto com a Gestora 2, que possui relevante papel nas atribuições cotidianas. Percebe-se ainda que mesmo com as demandas administrativas a Gestora 1 tem um olhar cauteloso voltado para dimensão pedagógica, e isto se dá ao fato das diversas dimensões da gestão terem a dimensão pedagógica como uma finalidade, um foco privilegiado assentada em ações-meio que a viabilizam (BORDIGNON; GRACINDO, 2006, s.p).

Outra questão evidente na fala das colaboradoras, refere-se aos momentos destinados a escuta de pais e responsáveis dos estudantes, bem como as ocasiões destinadas ao diálogo entre membros da equipe gestora e com o corpo docente. Assim, na intenção de compreender melhor como ocorre o processo de participação e momentos de escuta e integração da escola-comunidade perguntamos às colaboradoras: quais são suas análises sobre a gestão democrática e as ações realizadas na escola? As respostas foram:

O exercício da gestão democrática é fundamental no dia a dia da escola, por meio dela é possível organizar e implementar todas as ações, pois as demandas são muitas pra mim enquanto diretora geral. Democraticamente discutimos nas reuniões com os funcionários, comunidade e alunos tudo que é desenvolvido e as ações que fazem parte do calendário repassado pela Semed que vão desde datas comemorativas ao dia D, evento que realizamos todos os anos (GESTORA 1, 2022).

Nós da gestão temos muitas demandas, atribuições e responsabilidade que não são somente nossas, a educação dos estudantes é uma responsabilidade compartilhada com os pais, embora muitos não entendam isso e achem que é atribuição somente da escola. Por outro lado, tem as cobranças da Semed, e para dar conta de tudo isso, compartilhamos as decisões em momentos de diálogos com as famílias, com os professores e com os estudantes, tudo é comunicado e deles ouvimos as sugestões, posteriormente, sentamos eu e a diretora. Infelizmente nem todos querem participar do processo democrático de gestão da escola, mas nós fazemos a nossa parte (GESTORA 2, 2022).

A fala das colaboradoras expressão o quão importante é a gestão democrática na escola, principalmente no que diz respeito a participação efetiva de todos no planejamento e realização das ações, porém observa-se que não houve menção a existência de um conselho escolar “como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar” (BRASIL, 2014), o que nos evidencia a necessidade de fortalecimento, intensificação e fomento sobre a gestão democrática na rede, considerando a existência de obstáculos a serem superados para que a democratização da gestão inicie a partir de eleições diretas através da comunidade escolar desde a escolha de seus gestores.

Para Basso e Pierozan (2021, p. 4-5), mesmo em situações em que há alteração de perspectiva do conhecido para o diferente (tempo pandêmico) a gestão precisa ser concebida na condição democrática na qual estão inseridos pressupostos como o trabalho coletivo e participativo, presentes nas falas das colaboradoras ao compartilharem a forma como a equipe de gestão se organiza para mobilizar os docentes, discentes e a comunidade escolar, detalhando de forma mais específica como ocorrem os momentos de escuta e participação. Deste modo, a mobilização se dá através de:

A mobilização dos docentes ocorre através de debates dentro do processo educacional, palestras, reuniões e diálogos com a comunidade. E eu estou disponível sempre pra tirar dúvidas. Também utilizamos avisos online através do grupo do WhatsApp para as famílias e tudo é registrado na caderneta do aluno. Desta forma a comunidade escolar fica sabendo o que ocorre na escola e os períodos de culminância dos eventos (GESTORA 1, 2022).

agora que as coisas voltaram a normalidade de antes, digo de 2019, antes dessa pandemia, realizo as reuniões com as professoras mensalmente de forma presencial, antes era mais difícil, chegamos a nos reunir poucas vezes virtualmente, mas nem todas as professoras puderam estar presentes, era mais difícil. Por um bom tempo, nos comunicamos somente pelo WhatsApp, tanto com os professores quanto com os responsáveis dos alunos (GESTORA 2, 2022).

Os depoimentos nos levam a situar diferentes momentos de integração entre a escola, seus membros e a comunidade escolar, principalmente nas falas da Gestora 2, que detalha com precisão os desafios e dificuldades encontrados para mobilizar o corpo docente na intenção de orientar quanto ao planejamento e estratégias de realização das ações durante o período mais grave em que as restrições sanitárias eram mais rígidas e com adoção do distanciamento social e após a flexibilização das medidas sanitárias, com a retomada do ensino presencial. Passemos a discussão sobre os enfrentamentos educacionais emergenciais da rede, com destaque para os direcionamentos e ações desenvolvidas pelas gestoras da escola pesquisada.

3.4 Enfrentamentos Educacionais na Pandemia: dos direcionamentos legais às ações desenvolvidas pelos gestores de uma escola da rede pública municipal ludovicense

Nesta subseção, apresentamos as propostas e estratégias da rede adotadas para o enfrentamento educacional da pandemia, cortejadas nas falas das gestoras participantes da pesquisa que indicam quais ações foram efetivadas na escola pesquisada durante o período de 2020 a 2022, recorte temporal deste estudo.

Com isso, buscamos atender de forma mais específica ao objetivo de discutir como a gestão educacional municipal direciona a gestão escolar na organização da escola pública de São Luís, visto que o estado do conhecimento traz uma abordagem sobre as concepções sistêmicas e os princípios da gestão escolar em articulação com as determinações legais norteadoras da gestão educacional a nível federal que embasam os documentos normativos da Semed.

Aproveitamos o ensejo, para a partir dos direcionamentos da gestão educacional, relacionar as ações e estratégias efetivadas pelas gestoras participantes da investigação no planejamento e (re)organização pedagógico/administrativo da escola diante das reconfigurações do ensino emergencial, atendendo a proposição do segundo objetivo específico elencado na investigação.

Conforme já discutido, o agravamento do quadro pandêmico, ocasionou inicialmente a suspensão das aulas presenciais em virtude do distanciamento social, principal via de combate e controle da propagação da Covid-19. Em detrimento disto, o Governo do Maranhão por meio do Decreto Nº 35.662 de 16 de março de 2020 dispôs sobre a “suspensão das aulas presenciais por quinze dias em todas as unidades de educação básica e ensino superior da rede municipal, estadual e privada” (MARANHÃO, 2020a), entretanto, o que parecia ser uma suspensão temporária se transformou em um período longo e incerto.

Assim, com a propagação devastadora da Covid-19, entrou em vigência no dia 19 de março o Decreto Estadual Nº 35.672/2020, reconhecendo a “situação de calamidade pública, em todo o território do Estado do Maranhão” (MARANHÃO, 2020b), reiterado em São Luís por meio do Decreto Municipal Nº 55.156 de 29 de maio de 2020, evidenciando desta forma uma realidade preocupante com a adoção de medidas que visavam estabelecer:

Normas com vistas a resguardar a saúde coletiva, onde suspendeu por 15 dias a realização de qualquer atividade que possibilitasse aglomeração de pessoas, mantendo o funcionamento dos serviços chamados essenciais: saúde, distribuição e comercialização de medicamentos, alimentos, e outros serviços relativos às necessidades essenciais para a sobrevivência saudável; dentre as suspensões de atividades, inclui-se a interrupção das atividades presenciais no espaço escolar (SEMED, 2020, p.06).

Essa realidade exigiu a tomada de decisão a curto prazo de tempo no âmbito educacional, afinal, como pensar a dinâmica de uma instituição escolar cujo a etapa engloba crianças que precisam desenvolver sua autonomia dentre tantas outras habilidades necessárias ao pleno desenvolvimento em meio ao cenário de incertezas e interrupção das atividades presenciais no espaço escolar. Em detrimento desta e de tantas outras circunstâncias

consideradas inéditas na educação foi editado um conjunto de atos normativos e leis federais, estaduais e municipais que visavam orientar o trabalho pedagógico e a organização administrativa das redes de ensino.

Desta forma, buscando compreender melhor como se deu o contexto de mudanças ocasionadas pelos impactos da pandemia, solicitamos as colaboradoras da pesquisa que descrevessem o ensino emergencial, informando a realidade socioeducacional da escola no processo pandêmico, enfatizando as duras realidades, os arranjos e improvisações. As colaboradoras contribuíram com a seguinte descrição:

Tivemos dois anos atípicos e muito difíceis para todos aqui na escola. Acredito que em todas as escolas no Brasil fizeram uso de atividades remotas, principalmente em 2020, quando a pandemia começou nos pegando de surpresa. Em 40 (quarenta) anos de educação eu nunca tinha visto nada parecido, a escola fechou e as notícias chegavam rápido com a internet, tudo o que víamos e ouvíamos falava de mortes e contágio de Covid-19. Pessoas próximas, pais, mães, amigos morreram e nós assistíamos a tudo com a missão de fazer o ensino acontecer. E o ensino emergencial aconteceu, acredito eu que em meio a muitos improvisos, com novos desafios e aprendizagens. Pra mim ele é o ensino complexo que ocorre na pandemia, não presencial e atípico porque é totalmente diferente do fizemos a nossa vida inteira. Eu aprendi de forma presencial, no chão da sala de aula e nos espaços físicos da escola. Com a pandemia, tudo mudou, tivemos que nos reinventar, pensar e fazer a escola acontecer de forma diferente. O primeiro momento foi de estranheza (GESTORA 1, 2022).

Para mim o ensino emergencial foi a mediação mais dolorosa que já presenciei na educação. Lembro que a primeira sensação que tive quando fecharam as escolas e disseram que íamos trabalhar de forma remota, eu me perguntei: como assim? O que é esse remoto que em tantos anos de educação eu nunca ouvi falar? No início foi desesperador, por muitas vezes eu não sabia o que fazer nem que orientação dar as professoras. Depois fui compreendendo que é a metodologia da comunicação no silêncio absurdo da escola física, em meio ao momento de terror, de tantas vidas perdidas e do medo de contrair o coronavírus. No início nós simplesmente paramos, paralisamos e aguardamos a Semed decidir o que deveria ser feito. Acredito que o maior arranjo e improvisação que deu certo e que até então continuamos usando foram os grupos de WhatsApp com os pais de alunos e professores. Eles nos passaram sensação de segurança que mesmo na ausência presencial a comunicação continuava efetiva (GESTORA 2, 2022).

As falas das colaboradoras traduzem a sensação de medo, insegurança e incerteza gerado no início da pandemia. São relatos pessoais fortemente marcados pela preocupação com a continuidade do ensino na não presencialidade, que nos afirmam que este processo não aconteceu de forma tranquila e organizada, uma vez que o cenário pandêmico nacional foi tomado pelo negacionismo do governo federal que gerou incertezas, desordem e uma grande crise com perdas irreparáveis em todas as esferas sociais.

Observamos que as colaboradoras apresentam de forma contundente em seus relatos o contexto de improvisação em que se deu o ensino emergencial, mencionado por

Cunha, Silva e Silva (2020, p. 29) no artigo científico, “O ensino remoto no Brasil em tempos de pandemia: diálogos acerca da qualidade e do direito e acesso à educação”, no qual os autores descrevem que:

Com a medida de isolamento social adotada como meio de controle e contenção à propagação da Covid-19, assim como meio de evitar um possível colapso da saúde pública brasileira, as escolas iniciaram a suspensão de suas atividades presenciais a partir de março de 2020. Em menos de uma semana e de forma apressada/improvisada, a maioria das secretarias de educação do Brasil já tinha um planejamento para dar continuidade às atividades escolares.

Assim como Cunha, Silva e Silva (2020), Giordano (2021, p. 129) afirma que “de forma rápida e totalmente improvisada, as instituições de ensino adotaram o ensino remoto” sustentando o contexto evidenciado nas falas das colaboradoras. No entanto, destacamos que no âmbito escolar, organizar e gerir a cultura organizacional da escola, priorizando o planejamento e democratização dos processos escolares, o uso de recursos e estratégias acessíveis a rotina cotidiana de professores e estudantes para o alcance dos objetivos educacionais, zelando pelos registros que comprovem o rendimento escolar sempre foram ações de responsabilidade de gestores escolares.

Entretanto, com as demandas educacionais emergências que surgiram na pandemia, estas ações precisaram ser intensificadas, pois conforme Basso e Pierozan (2021, p.5) afirmam, os desafios voltaram-se para a organização e funcionamento da escola sob a perspectiva da não-presencialidade. Tais desafios estão presentes nos relatos das colaboradoras que revelam ter sofrido considerável impacto em suas demandas:

[...] As minhas atribuições aumentaram muito, eu vinha muito na escola em 2020, geralmente em dias alternados para entregar as apostilas que eram feitas pelas professoras. Tudo foi inovado, as reuniões com a Semed e com os professores passaram a ser online, pra segurança de todos e mesmo sem alunos na escola, o espaço físico e o patrimônio precisaram ser cuidados. Para resolver as demandas mais burocráticas de documentação, eu precisei levar todos os dossiês dos alunos para casa, ou seja, levei a escola para a minha casa e com ela, muitas demandas, protocolos e cobranças em 2020 [...] (GESTORA 1, 2022).

[...] nós da coordenação junto com a gestão tivemos que buscar soluções para os problemas que iam surgindo em 2020 e com isso as demandas iam aumentando. Quem ficou em casa foram as professoras, por vezes eu não conseguia contactar uma ou outra professora e mesmo assim o material tinha que ser entregue aos alunos, e para isso eu precisava organizar as apostilas, buscar atividades e cuidar do processo de entrega com a diretora, fora a inspeção e gestão que inicialmente eu precisava fazer nos grupos de pais que questionavam o tempo todo com perguntas que nem sempre tínhamos respostas para dar [...] (GESTORA 2, 2022).

Sobre a organização e planejamento da escola na perspectiva da não – presencialidade, que de acordo com a fala das colaboradoras da pesquisa acarretaram em aumento e intensificação das ações e responsabilidades da gestão escolar, Hetkowski, Nascimento e Araújo (2020, p. 197) chamam a atenção para a:

elaboração de propostas pouco efetivas para o ensino remoto emergencial, que não condizem com a realidade dos seus alunos, tampouco consideram que a educação escolar deve ser construída de maneira participativa com seus gestores, coordenadores pedagógicos e professores.

As autoras observam a inexistência da participação democrática dos profissionais que atuam na escola no processo de (re) planejamento e elaboração do calendário letivo emergencial, que foram estabelecidos pelas secretarias de educação de cada rede de ensino e encaminhados a gestores escolares para implementação e efetivação das ações.

Assim sendo, para atender as demandas excepcionais das escolas da rede a Secretaria Municipal de Educação de São Luís elaborou três documentos norteadores, que buscavam direcionar a gestão escolar em diferentes momentos da pandemia e por isso, é possível perceber que cada um traz ações referentes a uma reconfiguração e a momentos específicos do ensino emergencial. São eles: Diretrizes Orientadoras para retorno às aulas e reorganização do ano letivo de 2020, Guia para o Ensino Remoto 2021 e o Protocolo de volta às aulas presenciais nas unidades da Educação Básica da Rede Pública Municipal de São Luís – 2022.

Os dois primeiros trazem orientações para a implementação e efetivação de ações remotas, considerando a possibilidade de adoção de uma rotina híbrida, já o último documento norteador traz orientações para o retorno das aulas presenciais nas escolas da rede. Perguntamos as colaboradoras como estes documentos contribuíram em suas práticas e obtivemos a seguinte contribuição:

não recordo do primeiro documento mencionado, em 2020 foi tudo muito confuso, nos reunimos poucas vezes com a Semed virtualmente, e as informações eram repassadas através de um grupo do WhatsApp. Eram momentos coletivos e muitos assim como eu estavam aprendendo a usar as tecnologias na comunicação. O certo é que em 2020 quase nada foi feito, o professor Moacir logo saiu da Semed, e o seu sucessor teve pouco tempo para organizar a rede. Já o segundo documento foi apresentado resumidamente em uma reunião virtual pela equipe da professora Esmênia que também ficou pouco tempo, mesmo assim em 2021 as coisas transcorreram de forma mais organizada, apesar de termos muitas cobranças sobre o engajamento dos alunos e aproximação com as famílias. Em 2022, iniciamos as aulas de forma presencial e as orientações foram dadas por meio da equipe da Semed na própria escola (GESTORA 1, 2022).

Os documentos elaborados pela Semed são sempre importantes para a organização da escola, principalmente nestes últimos anos, que como eu disse foram atípicos. Eles contribuíram pra que eu pudesse tomar decisões, direcionar os setores da escola pra que o atendimento não parasse, neles também constam os protocolos que todos nós tínhamos que seguir para evitar a disseminação da Covid-19 na escola, por isso eles são muito importantes para a gestão (GESTORA 1, 2022).

A rede sempre nos orienta sobre as ações que devem ser desenvolvidas na escola, e na ocasião da pandemia não foi diferente. Os protocolos sanitários foram muito úteis porque tinha muita gente que parecia viver em um mundo paralelo, tivemos casos de profissionais e responsáveis assim, que achavam que usar uma máscara era frescura. Por esse motivo fixamos os protocolos em um mural acessível a todos e isso me ajudou muito (GESTORA 2, 2022).

A fala das colaboradoras, apresentam elementos que confirmam a ausência de participação e contribuição direta de gestores escolares no planejamento de ações em documentos norteadores elaborados pela Semed para o enfrentamento dos impactos da pandemia em escolas da rede, conforme Hetkowski, Nascimento e Araújo (2020) já haviam alertado. E em consonância com as autoras, França (2021, p. 86) nos diz que:

as ações dos gestores escolares se encontram, muitas vezes, referendadas pelos gestores da SEMED. Isso fica evidente quando observamos nas escolas ações que foram planejadas a nível de Secretaria. O diretor escolar apenas reproduz, em muitos casos, aquilo que a SEMED faz em algumas escolas utilizadas como experimental.

Acreditamos ser este um ponto que carece de atenção para a melhoria dos processos que envolvem o planejamento de ações a serem desenvolvidas no cotidiano de escolas da rede, principalmente pela experiência, conhecimento empírico e visão sobre a realidade socioeducacional que os gestores escolares desenvolvem ao longo de seus percursos profissionais, isso certamente tornaria este processo mais democrático e eficaz. Principalmente ao considerar a possibilidade de novos enfrentamentos emergenciais com interferências diretas na cultura organizacional da escola.

Após esclarecermos como ocorreu o planejamento e organização dos calendários letivos e dos documentos norteadores das ações escolares da rede pública municipal durante o estado de calamidade da Covid -19 em São Luís, abordaremos as orientações dadas pela Semed e as ações que foram efetivadas pelas gestoras na escola pesquisada.

No entanto, antes de tratarmos sobre os direcionamentos da gestão educacional municipal e ações efetivadas pelas gestoras colaboradoras da pesquisa, chamamos a atenção para uma questão que merece destaque por estar diretamente relacionada ao que nos propomos discutir. Trata-se da constante troca no secretariado da Semed, situação recorrente entre os anos de 2020 e 2021, visto que somente nos dois primeiros anos de pandemia a Secretaria foi

direcionada por cinco secretários de educação, dois na gestão do prefeito Edvaldo Holanda Junior e três na gestão de Eduardo Salim Braide, que iniciou seu mandato com a professora Esmênia Miranda como secretária e logo foi substituída por Marcos Moura que também comandou a Semed por um curto período e foi substituído por Caroline Salgado.

Os direcionamentos designados pela Semed por meio das Diretrizes Orientadoras para retorno às aulas e reorganização do ano letivo de 2020, previa o retorno gradual das atividades escolares, orientando a reorganização do calendário letivo do referido ano para o cumprimento das 800 horas previstas na LDBEN nº 9.394/96, apresentando desta forma, a proposição de ofertar “o ensino híbrido, composto por aulas presenciais e atividades remotas, mediadas ou não pela tecnologia, sendo esta reconhecida, sobretudo como estratégia pedagógica em tempos de pandemia” (SEMED, 2020, p. 7).

Este documento orientador foi elaborado na gestão do prefeito Edvaldo Holanda Junior, pela equipe do secretário municipal de educação Raimundo Moacir Mendes Feitosa que conforme menciona a Gestora 1 (2022) esteve pouco tempo à frente da Semed no período emergencial, assim como seu sucessor José Cursino. Tendo em vista o momento pandêmico inicial conturbado, cercado de situações inusitadas e pela troca de secretariado, observamos que a Semed não conseguiu efetivar as ações previstas nas diretrizes para o ano letivo de 2020.

Isso porque, a previsão era que as aulas presenciais fossem retomadas na primeira semana do mês de setembro, a Semed, então, “procedeu com a aplicação de questionário para diagnosticar as condições de acesso digital das famílias, docentes e equipe gestora das unidades escolares pertencentes à Rede Municipal de Ensino de São Luís” (SEMED, 2020) no início da pandemia, quando a rede ainda não havia adotado o sistema de aulas não presenciais. Sobre o diagnóstico, a Gestora 1 (2022) afirma não ter participado, pois teve conhecimento da pesquisa somente após a realização.

O diagnóstico tinha o intuito de conhecer a situação da equipe gestora, dos professores e das famílias dos estudantes, foi realizado por meio de formulário do Google Forms (SEMED, 2021, p. 7) e apontou que das 15.882 famílias respondentes, 15% afirmaram ter notebook, 84% possuía celular, mas 50% destes não tinham internet, 36% acreditavam que os estudantes não tinham condições de acompanhar as aulas sozinhos e 10% das famílias afirmaram não haver condições para acompanhamento das aulas remotas (SEMED, 2020, p 15-16).

Solicitamos as colaboradoras que descrevessem quais atividades desempenharam em 2020 e que informassem a realidade socioeducacional da escola no momento inicial da pandemia. Obtivemos a seguinte contribuição:

em 2020 foi tudo muito difícil, a rede tentou se organizar pra dar suporte para as escolas, mas muita coisa era nova e mesmo a educação não sendo considerada como um serviço essencial, tínhamos que encontrar uma alternativa pra continuar as aulas. Aqui na escola e acredito que em todas as escolas da rede ninguém adotou o remoto online. Nem a escola e nem as famílias tinham preparo e suporte pra isso. O primeiro maior desafio foi a comunicação com as famílias, como fazer para chegar nas famílias? A Semed orientou que criássemos os grupos de WhatsApp e isso deu muito trabalho porque alguns contatos estavam desatualizados. Então criamos o grupo para comunicação da escola com as famílias e da gestão com os colaboradores. Com o tempo, as coisas foram se ajeitando, os grupos foram se fortalecendo e através deles nós da gestão solicitávamos que as professoras elaborassem atividades pra enviar para as crianças fazerem em casa com suas famílias, e isso não deu muito certo porque os pais reclamavam que não tinham recebido, outros não tinham como abrir as atividades e alguns não conseguiam mesmo e nós não conseguíamos ter o retorno esperado. Depois começamos a pedir para as professoras elaborarem os blocos de atividades que eram impressos na escola por nós da gestão e entregue aos responsáveis com prazos pra devolver (GESTORA 1, 2022).

nós trabalhamos de forma totalmente remota, não tínhamos nenhum aparato tecnológico para ofertar o online. Somente as professoras trabalharam de suas casas, elaborando atividades. A parte mais difícil e angustiante ficou para nós da gestão que era organizar o processo na escola “não presencial” e fazer o elo entre as atividades e as famílias para chegar nas crianças e isso só foi possível por causa dos grupos de WhatsApp, deu trabalho para organizar, mais foi um dos maiores improvisos que deu certo. Essa era a nossa tecnologia, porque sabíamos que na casa de cada um dos estudantes tinha pelo menos um telefone (GESTORA 2, 2022).

A partir das contribuições destacamos que de acordo com a Semed (2020, p.55) “ser gestor pedagógico, no contexto pandêmico, traz o rigor de outras ações, com destaque à organização de rotina nas atividades escolares não presenciais” e para tanto é designado a equipe gestora as atribuições listadas abaixo:

- Aplicação dos protocolos de segurança;
- Acolhida aos profissionais da unidade de ensino;
- Socialização das "Diretrizes do Retorno às Aulas";
- Oferta de ações formativas aos professores;
- Registros em atas das atividades realizadas;
- Solicitação de apoio da família;
- Divulgação ampla e regular das informações referentes ao funcionamento da escola;
- Realização e acompanhamento do planejamento de atividades remotas;
- Elaboração de estratégias que evitem a evasão escolar;
- Reorganização do calendário escolar;
- Acompanhamento e orientação dos registros no diário online;
- Mapeamento dos alunos que se matricularam e não retornaram as aulas (SEMED, 2020, p. 55 – 56).

Com base no relato das colaboradoras é possível elencar dentre as ações contempladas na organização da rotina não presencial, a criação de grupos de WhatsApp como ferramenta de comunicação, envio de atividades e canal de articulação e comunicação com as famílias e docentes, sendo ainda caracterizada como incumbência das gestoras a responsabilidade pela impressão e entrega de atividades aos responsáveis pelos estudantes.

Percebemos que parte das atribuições designadas pela Semed (2020), por meio do documento norteador, estavam aquém da realidade descrita pelas gestoras, visto que, considerando a realidade local foi adotado o ensino remoto sem o uso de tecnologias como estratégia viável para a manutenção do calendário e continuidade do ensino após a suspensão das aulas presenciais, não sendo, portanto, possível na ocasião aplicar os protocolos de segurança, realizar acolhida dos profissionais da unidade de ensino, ofertar ações formativas para os professores, tampouco cogitar a retomada das aulas presencialmente.

Embora o documento destaque como atribuição de gestores escolares, a reorganização do calendário letivo, conforme já discutido neste estudo, vimos que esta atribuição foi desempenhada pela própria Semed, que elaborou tanto os documentos norteadores, quanto o calendário e encaminhou aos gestores da rede para que as ações fossem socializadas, implementadas e efetivadas.

Todavia, cabe enfatizar que o diagnóstico disponibilizado pela Semed em 2020 apontou a necessidade de investimento em políticas de acesso à internet e formação continuada para os profissionais da rede, ação contemplada na elaboração do segundo documento norteador, O Guia para o Ensino Remoto 2021, cujo o processo de elaboração deu-se na gestão da Secretária Esmênia Miranda, após o processo de eleições municipais que elegeu o atual prefeito Eduardo Braide. Retomamos a fala da Gestora 1, que menciona haver neste período maior organização e muitas cobranças para o fortalecimento e manutenção do vínculo com as famílias e estudantes (GESTORA 1, 2022), evidentes nos direcionamentos apresentados pela Semed no documento.

Tendo em vista que a rede se compõe por diversas e diferentes realidades escolares, muitas escolas permaneceram fechadas e sem vínculo com os alunos, enquanto outras conseguiram implementar o ensino remoto previsto na reorganização do calendário de 2020, mas não conseguiram manter todos os alunos ativos por não terem acesso a ferramentas digitais a Semed elaborou o calendário letivo de 2021 a partir da proposta de “*Curriculum Continuum*” (SEMED, 2021, p.19).

Assim, o planejamento do ano letivo de 2021, foi organizado com base “em 4 (quatro) períodos, durante os quais as horas complementares (resultantes do déficit de 236 horas) deverão ser incluídas mensalmente, ao longo dos nove meses do ano (SEMED, 2021, p. 30) ou seja, as 236 horas pendentes de 2020 devem ser divididas pelos nove meses do ano seguinte 2021 (SEMED, 2021, p. 31).

Sobre o planejamento contínuo como instrumento da gestão escolar, no acompanhamento da participação, progresso da aprendizagem do estudante e busca de estratégias eficazes na rotina remota escolar, Basso e Pierozan (2021, p. 4) destacam que:

O trabalho da escola se torna muito mais complexo, com o objetivo de pensar o coletivo. Esse exercício multifacetado exige que o ensinar e o aprender façam parte de um movimento contínuo, criando possibilidades de renovação do conhecimento, considerando o todo do grupo escolar. Deste modo, a organização e o planejamento do currículo e do projeto político-pedagógico, os objetivos da escola e o trabalho conjunto de todos os profissionais envolvidos, são perspectivas que precisam ser analisadas continuamente com o propósito de renovar e melhorar a qualidade da educação, assegurando que neste processo, o aluno seja o fator determinante.

O Guia apresenta as ações e estratégias adotadas pela Semed para a implementação do ensino remoto, uma vez, que a proposição de retomar as aulas presencialmente apresentada no documento anterior não atendia a realidade de nenhuma escola da rede. À vista disso, o documento norteador do ano letivo de 2021 prioriza as “condições estruturais existentes, passando pela qualificação profissional para, finalmente, alcançar as crianças e os estudantes, resguardando-se os cuidados necessários à preservação da saúde e incolumidade de todos os envolvidos” (SEMED, 2021, p. 6) e apresenta três macro ações:

A primeira macro ação abordada no documento norteador, trata da estruturação das condições para a implementação do ensino remoto, que parte da necessidade de fortalecer os vínculos entre escola, estudantes e suas famílias, reconhecendo que neste processo as ferramentas tecnológicas são importantes aliadas (SEMED, 2021, p 7).

Todavia, para implementar estratégias que possibilitem a efetivação do ensino remoto na rede, a Semed admite que é necessário:

Conhecer a realidade da comunidade escolar, no que se refere ao acesso e manuseio desses recursos é fundamental para se pensar ações capazes de levar o ensino ao maior número de lares, tendo em vista a proposta de Ensino Remoto que vem se configurando como o meio mais seguro e recomendado, no atual momento (SEMED, 2021, p. 7).

A segunda macro ação contemplada no Guia Normativo e Informativo, parte da premissa que “uma das formas para se garantir uma educação de qualidade, é contar com profissionais capacitados para exercer as suas funções, o que inclui gestores escolares, professores suporte pedagógico, apoio pedagógico e professores” (SEMED, 2021, p. 11). Diante desta intenção, é relevante a atenção dada à formação dos profissionais para o ensino remoto que engloba a esfera da gestão escolar no intuito de:

Desenvolver competências e habilidades relativas às dimensões administrativa, financeira e pedagógica a partir da ação-reflexão-ação sobre os conceitos e práticas fundamentais, para a consolidação da gestão democrático-participativa, por meio de formações e orientações que venham possibilitar o ensino remoto a todos os estudantes com o uso das tecnologias, sejam elas digitais ou não, para o desenvolvimento das atividades pedagógicas (SEMED, 2021, p.12).

Compreendemos que a formação de gestores é uma ação de extrema necessidade para que a rotina escolar não presencial possa fluir com êxito uma vez que suas funções estão voltadas para efetivação das práticas decorrentes do ensino remoto que se concretizam mediante a articulação com os demais membros da comunidade escolar.

Para tanto, as ações formativas atreladas ao fortalecimento das práticas do gestor escolar adotadas pela Semed foram realizadas através de reuniões coletivas que visavam a orientação sobre a organização do trabalho remoto, a capacitação sobre ferramentas digitais e trabalho remoto, além do acompanhamento e monitoramento das ações dos gestores de forma online ou presencial (SEMED, 2021, p.12). sobre estes momentos de formação, acompanhamento e assistência a gestores escolares da rede, as colaboradoras compartilharam que:

eu participei da live da Semed que marcou o momento de transição de 2020 para 2021, foi um momento muito esclarecedor pra mim porque pude tirar muitas dúvidas. Houve também o curso para gestores em que por motivo de saúde eu não pude estar presente, mas a coordenadora participou. Tudo que era feito na escola em 2021 tinha que ser registrado e socializado com os técnicos da Semed (GESTORA 1, 2022).

participei de uma formação. As demandas geralmente eram repassadas pela diretora e para ela eram repassadas todas as informações (muitas por sinal) que deveriam constar nos relatórios que eram enviados mensalmente para os técnicos da Semed (GESTORA 2, 2022).

A terceira macro ação refere-se a efetivação do ensino remoto com os estudantes, ponto central do Guia, exigindo preparado e articulação conjunto de todos os sujeitos que compõem a escola, o que nas falas das colaboradoras remete-se ao registro e socialização de todas as ações pedagógicas desenvolvidas, conforme as orientações presentes nas duas primeiras macros ações que envolvem as peculiaridades educacionais de cada nível de ensino, trazendo informações a gestores escolares sobre o acompanhamento e registro das atividades pedagógicas não presenciais na plataforma SisLAME condizentes com o calendário e organização curricular do ano letivo de 2021.

O Guia para o Ensino Remoto 2021 apresenta em seu escopo um planejamento para a retomada das atividades presenciais com orientações para o acompanhamento da participação

de estudantes, um dos pontos considerados preponderantes no último capítulo da pesquisa *A Educação Não Pode Esperar*, que consoante à proposição do guia explícita como os gestores acompanharam os processos escolares nas redes municipais da região nordeste:

Os gestores escolares elaboraram instrumentos de acompanhamento a esses alunos, dividindo-os por categorias (com internet, sem internet, motivo de não realizar as atividades). A planilha é alimentada e atualizada semanalmente pela gestão da escola e repassada para a superintendência da Secretaria Municipal da Educação (IRB, 2020b, p.7).

Abrimos aqui uma ressalva, no que diz respeito a elaboração dos instrumentos de acompanhamento de estudantes, que conforme expressa a fala das colaboradoras e disponibiliza o documento norteador de 2021, tais instrumentos foram elaborados pela Semed e compartilhados com os gestores escolares da rede com a missão de reunir as informações com os demais integrantes da gestão escolar, alimentar as planilhas e encaminhar mensalmente os registros para a direção e técnicos do núcleo (Anil, Centro, Cidade Operária, Coroadinho, Itaquí-Bacanga, Rural, Turu – Bequimão) em que cada escola está situada.

Perguntamos para as colaboradoras da pesquisa, quais ações priorizadas no calendário letivo de 2021 foram efetivadas pela equipe gestora da escola pesquisada e obtivemos a seguinte resposta:

O calendário letivo de 2021 foi elaborado pela Semed e repassado a nós gestores por meio de reunião virtual e jogaram muitos avisos nos grupos com muitas demandas e cobranças pra nós gestores, foi um momento de muito estresse e desgastes com muitos pontos negativos, mas o principal foi a resistência dos professores mais antigos, que alegavam não ter internet em casas pra elaborar atividades e participar de formações. As coisas começaram a fluir quando o professor Marcos Moura assumiu a Semed porque ele tem muito conhecimento técnico. Ele nos deu muito apoio, principalmente em relação aos professores porque ele disse que iria permanecer na rede somente quem se dispusesse a trabalhar e contribuir para a aprendizagem das crianças. Acredito que o principal critério adotado para o planejamento do ano letivo de 2021 foi a realidade das escolas e dos alunos. Como tivemos um déficit muito grande na carga horária de 2020, por isso a Semed colocou o currículo continuum e tentou colocar a proposta híbrida que não deu muito certo (GESTORA 1, 2022).

Para o ano letivo de 2021, a Semed priorizou o ensino remoto, tentou implementar o uso de tecnologias, houve até formações para gestores, mas a realidade da escola era outra não tínhamos como preparar os professores para inovar do dia pra noite com todo o aparato tecnológico necessário porque não tínhamos ferramentas pra isso, houve resistência de muitos professores, principalmente dos mais antigos na rede. Permanecemos com a entrega dos materiais impressos e comunicação via WhatsApp. Antes da pandemia já tínhamos que cobrar o registro das frequências e de conteúdos no SisLAME e com a pandemia ficou mais difícil ainda. No segundo semestre retomamos as aulas no formato presencial e tudo foi melhorando gradativamente (GESTORA 2, 2022).

Com base nestes relatos, constatamos que em 2021, a equipe optou pela continuação do ensino remoto emergencial sem o uso de tecnologias, embora a Semed tenha fomentado e realizado formações sobre o uso de recursos tecnológicos com vistas a implementar o ensino remoto online ou retomar o segundo semestre letivo de forma híbrida. Dentre as ações destacadas pelas gestoras podemos elencar o cadastro dos estudantes na plataforma SisLAME, destinada ao registro de frequência e rendimento escolar, a implementação do *Curriculum Continuum* e a permanência dos grupos de WhatsApp utilizados para a comunicação com as famílias e colaboradores, e do material impresso como principal ferramenta do ensino remoto que era entregue para às famílias.

Nesta perspectiva, objetivando “acompanhar o período de transição das aulas remotas para o período de ensino híbrido/presencial (SEMED, 2021, p. 43), foram elaboradas fichas a serem utilizadas por gestores escolares como instrumentos de diagnóstico e acompanhamento das práticas pedagógicas em 2021, cujo as responsabilidades e atribuições referentes ao Ensino Fundamental Anos Iniciais estão designadas na tabela a seguir:

Tabela 8- Instrumentos de diagnóstico e acompanhamento das práticas pedagógicas nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da Rede Pública Municipal de São Luís no período de transição das aulas remotas para o híbrido/presencial.

Instrumento	Quem preenche	O que verifica	Encaminhamentos
Fichas 1 Fichas 1A e 1B- a partir do 2º período letivo	Docentes de Anos Iniciais (1º ao 3ª ano)	-Condições dos estudantes para o ensino remoto; -Participação, entrega de atividades e aprendizagem no ensino remoto; -Desenvolvimento das habilidades de Alfabetização -A partir do 2º período devem ser analisados os aspectos qualitativos atrelados às habilidades a serem desenvolvidas.	-Entregar para o(a) Professor Suporte Pedagógico/Coordenador (a) Pedagógico(a) e Gestor (a)Escolar durante o período que antecede o Conselho de Classe.
Ficha 2 - 1º período Ficha 2ª - 2º período	Docente de Anos Iniciais - (4º ao 5º ano)	-Condições dos estudantes para o ensino remoto; -Participação, entrega de atividades e aprendizagem no ensino remoto; -Desenvolvimento das habilidades em Leitura, Escrita e Matemática; -Estudantes com deficiência. -A partir do 2º período devem ser analisados os aspectos qualitativos atrelados às habilidades a serem desenvolvidas.	
Instrumentos 4 e 5	Suporte Pedagógico/ Coordenador (a) Pedagógico(a) - Anos Iniciais (1º ao 5º ano).	-Síntese das informações da Ficha 01 das turmas da escola.	-Sintetizar e usar com os professores durante o Conselho de Classe; - Entregar para o(a) Técnico(a) de Acompanhamento Pedagógico de núcleo após o Conselho de Classe.

Instrumento 7	Diretor(a) de Núcleo e Técnicos de Acompanhamento Pedagógico das Superintendências	- Síntese das informações das Fichas 04, 05, 06 das turmas das escolas do Núcleo	Sintetizar e usar com a Direção de Núcleo e Técnicos de Acompanhamento Pedagógico das Superintendências da Semed.
---------------	--	--	---

Fonte: Adaptado de SEMED. Guia para o Ensino Remoto 2021. São Luís, 2021.

A tabela apresenta a sistematização de ações da Semed em articulação com os gestores escolares da rede no planejamento de ações interligadas em um ciclo formado pela orientação, acompanhamento, ação interventiva e coleta de dados para diagnóstico da efetividade das ações que visavam garantir a aprendizagem dos alunos. Sobre estas fichas diagnósticas e acompanhamento concatenado dos processos escolares pela Semed e gestores das escolas da rede, a Gestora 1 (2022) afirmou ter utilizado as fichas e por meio delas ter “mapeado as ações, acompanhando a frequência da realização das atividades remotas e o quantitativo de alunos ativos na rotina adotada”. A Gestora 2 (2022) disse que:

com as fichas era possível monitorar o fluxo de atividades e diagnosticar as maiores dificuldades dos alunos, que sempre foi a leitura e escrita e com o remoto percebemos o quanto a mediação e o acompanhamento das atividades em casa era complicado, porque a dificuldade na leitura e escrita também era uma realidade de muitas famílias.

Em conformidade com o relato da Gestora 2 (2022), Cunha, Silva e Silva (2020, p. 35) afirmam que a dinâmica do ensino remoto com ou sem o uso de tecnologias depende da:

participação dos pais ou responsáveis no acompanhamento/orientação/mediação das atividades escolares. Como a escola pública é onde, de fato, todos os estratos sociais se encontram, sabemos que parte destes alunos não terão nenhum suporte em casa. Dois dos motivos são a falta de tempo dos pais/familiares trabalhadores e a falta de instrução deles em razão de possuírem baixa ou nenhuma escolaridade.

Embora o Governo do Estado do Maranhão tenha autorizado por meio do Decreto nº 35. 897/2020 a retomada das atividades educacionais presenciais em agosto de 2020, a rede municipal ludovicense iniciou a retomada das aulas somente em 2021, pois para esta etapa era necessário garantir a estrutura escolar adequada que atendesse aos protocolos de biossegurança, sendo este o motivo para a manutenção da rotina remota e não retomada das aulas presenciais em muitas escolas da rede.

Nesta perspectiva de preparo e planejamento para acolhida presencial de estudantes, os gestores educacionais e escolares se deparam com o desafio adequação da infraestrutura inadequada aos protocolos de saúde, pois em 2020, mais de 190 escolas da rede “estavam com

telhados comprometidos, instalações elétricas e hidráulicas danificadas, banheiros sem a mínima condição de uso” (SECOM, 2022, s.p) entre outras tantas situações que comprometiam a segurança de estudantes.

Sobre esta realidade, que se apresentou como desafio a gestão de escolas da rede o prefeito Eduardo Braide Salim destacou que:

O primeiro item do meu programa de Governo na área da Educação é o Programa Escola Nova. Encontramos as escolas da rede municipal impossibilitadas de retomarem às aulas presenciais não só por causa da crise sanitária, mas, sobretudo, pela falta de condições das estruturas físicas. De forma imediata, diagnosticamos todos os problemas e estamos executando as reformas estruturantes necessárias. Por isso, o meu compromisso é garantir uma rede escolar estruturada, moderna, humana, com a qualidade que os alunos e trabalhadores da educação de São Luís tanto esperaram e, que agora, já está se tornando realidade (SECOM, 2022, s.p).

Por meio do Programa Escola Nova, a Semed em parceria com Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos (SEMOSP) realiza as intervenções necessárias para retomada das aulas presenciais nas escolas públicas municipais em 2022. Para isto, são realizados os seguintes serviços:

Pintura interna e externa, instalação de calha pluvial, retelhamento, novas instalações elétricas, rodapés de alumínio, recuperação de piso, nova iluminação, novo forro, revisão das esquadrias, troca de janelas e fechaduras, reforma de banheiros, adaptação para acessibilidade por pessoas com deficiência. As escolas também passam por serviços de capina, poda e limpeza (SECOM, 2022, s.p).

No que diz respeito a adequação da infraestrutura da escola pesquisada para a retomada presencial das aulas, a Gestora 1 (2022) afirmou não ter sido um empecilho já que o espaço físico escolar estava em perfeito estado, passando apenas por um ajustamento aos protocolos sanitários, realizado por uma equipe da Semed que colocou lavatório, placas informativas e sinalizações de distanciamento em toda escola, por isso, o retorno presencial ocorreu no segundo semestre de 2021.

As intervenções estruturais são de suma importância, mas quando ocorrem de forma tardia trazem sérios impactos para a aprendizagem, além de representar “uma falta de orientação na escola para a cultura do uso adequado dos equipamentos escolares, como para a sua conservação” (LÜCK, 2009, p. 109). Neste sentido, é responsabilidade atribuída a gestão educacional prover recursos e meios para efetivar as melhorias estruturais e a gestão escolar gerir e cuidar dos espaços físicos e do patrimônio material e imaterial, incentivando uma cultura de zelo dos bens e recursos físicos, necessários para qualidade educacional (LÜCK, 2009, p. 109).

Em vista disto, a Semed sob o comando da secretária Caroline Salgado, em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde (SEMUS) e do Centro Operativo de Emergências em Saúde Pública (COE) elaborou o Protocolo de Volta às Aulas Presenciais das Unidades de Educação Básica da Rede Pública Municipal. Este documento contempla diretrizes pedagógicas para a retomada presencial das aulas em 2022 e enfatiza as atribuições da Semed e da Gestão Escolar em um processo coletivo que deve considerar a realidade de cada ambiente escolar. Neste processo, a Semed possui a incumbência de:

- a) realização de capacitações específicas aos gestores escolares, professores e demais profissionais da escola, acerca das medidas de prevenção e controle da COVID-19.
- b) fornecimento e reposição contínua de todos os materiais de higiene (máscaras descartáveis, álcool 70%), além de demais itens necessários à manutenção dos protocolos sanitários, de acordo com o tipo de atividade executada pelos professores, e demais profissionais da escola e estudantes.
- c) garantir por parte das empresas contratadas para prestação de serviços na escola, o fornecimento de materiais de EPI's para os seus funcionários, bem como itens necessários ao cumprimento do protocolo sanitário, tais como: botas impermeáveis de cano longo, luvas de borracha, gorros, capote, avental, protetor ocular (SEMED, 2022b, p. 9).

A formação de gestores escolares para atuação no ensino remoto era tida como uma das prioridades no documento normativo de 2021, no entanto a versão atualizada para 2022 reconhece a importância da gestão escolar para efetivação das medidas pedagógicas na retomada presencial das aulas da rede ao conceber que:

O gestor deverá ser o ponto focal, o coordenador da ação estratégica, o multiplicador das recomendações e o articulador do cumprimento das medidas de prevenção e controle. Deverá implantar ações relacionadas à política de afastamento dos profissionais e dos alunos (SEMED, 2022b, p. 10).

Destacamos aqui um dos temas amplamente abordados por Lück, que se entrelaça com a concepção da Semed sobre a gestão como ponto focal pelo qual perpassam o conjunto de ações adotadas para o retorno presencial seguro dos estudantes, que é “o exercício da liderança compartilhada e coliderança na escola” (LÜCK, 2009, p. 78). Isto se dá pelo fato de o gestor escolar no exercício de suas atribuições desempenhar um papel de liderança frente as demandas escolares que se dá por meio de ações compartilhadas com todos os membros da comunidade escolar e da coliderança entre a equipe de gestão (LÜCK, 2009, p. 78).

Portanto, pela sua relevância no processo coletivo de volta às aulas, a Semed lista sete atribuições a gestão escolar. A primeira e a segunda atribuição estão interligadas entre si, e designam a gestores a responsabilidade pela “interlocação com os pontos de atenção à saúde

[...], e, quando necessário, posterior encaminhamento dos estudantes, professores, servidores e colaboradores com suspeitas de sintomas de Covid-19” (SEMED, 2022b, p. 10).

Para esta demanda, os gestores escolares deverão implantar dentre suas ações, triagens de rotina na escola, e quando confirmado casos de Covid-19, deverá notificar os estabelecimentos de saúde e/ou vigilância epidemiológica municipal, garantindo o cumprimento das medidas de afastamento e/ou suspensão das aulas presenciais, caso seja necessário (SEMED, 2022b, p. 33).

A terceira ação atribuída a gestão escolar da rede, refere-se a escolha de um “profissional para a supervisão dos ambientes compartilhados, reduzindo aglomerações e garantindo a disponibilidade de solução alcoólica a 70%” (SEMED, 2022b, p. 10), posto que o trabalho do gestor escolar se assenta em práticas integradas e interativas atreladas a um conjunto de fatores responsáveis pelo sucesso educativo, que perpassa pela visão e metas compartilhadas com os agentes educativos (LÜCK, 2009, p. 28).

Desta maneira, as demais atribuições estabelecidas a gestão escolar, referem-se diretamente às medidas de prevenção e controle da Covid-19 na escola. Sobre elas a Semed lista a cargo do diretor escolar a incumbência de:

- a) fazer cumprir as determinações acerca do uso obrigatório de máscaras, higiene de mãos e distanciamento.
- b) garantir a orientação aos funcionários para a realização correta e frequente da higiene das mãos com água e sabonete líquido ou álcool em gel a 70%, de acordo com as recomendações da ANVISA, após contato com superfícies ou objetos potencialmente contaminados e após remover os EPIs.
- c) garantir que as reuniões entre os professores e demais profissionais sejam feitas preferencialmente em ambiente aberto. Quando não possível e estando em ambientes fechados, garantir distanciamento e uso de máscara entre todos.
- d) garantir a distribuição e afixação das sinalizações acerca das medidas preventivas (SEMED, 2022b, p. 10-11).

Sobre as ações desempenhadas no ano letivo de 2022, as colaboradoras da pesquisa afirmaram que:

em 2022 foi dada continuidade para as ações que já estávamos desenvolvendo presencialmente em 2021, só que com a intensidade das cobranças de todo início de ano letivo. Eu participei dos momentos de formação de gestores oportunizados pela Semed e das reuniões. Continuamos acompanhando os casos de infecção por Covid-19 na escola e priorizando o cumprimento das medidas de segurança dos protocolos. Tive dificuldades somente na supervisão diária dos ambientes coletivos, porque o nosso quadro de profissionais é muito reduzido e sempre falta um ou outro professor e como não tivemos reforço da secretaria, muitas vezes eu realizava a supervisão na escola. Priorizamos as atividades diagnósticas e de reforço da leitura, escrita e cálculos matemáticos básicos para trabalhar a defasagem na aprendizagem dos alunos que aumentou muito nos últimos anos (GESTORA 1, 2022).

o trabalho não mudou muito em relação ao que nós já estávamos fazendo em 2021. Eu acompanhei o planejamento das atividades, reunia as professoras pra falar sobre as dificuldades trazidas pelos alunos e ajudava na orientação e monitoramento dos protocolos sanitários. Com a volta das atividades presenciais em alguns momentos tinham a falsa sensação de que a pandemia já tinha acabado, mas logo começava a aparecer muitos casos de contágio na comunidade e na escola, então tínhamos que redobrar a atenção novamente (GESTORA 2, 2022).

A partir destes relatos, foi possível perceber que na escola pesquisada não houveram alterações na rotina estabelecida para o ano letivo de 2022, porque a escola vinha ofertando o ensino presencial com restrições sanitárias desde 2021, o que não condiz com a realidade de muitas escolas da rede que por questões de infraestrutura, iniciaram o referido ano letivo de forma remota.

Percebemos que o exercício da liderança compartilhada e a coliderança são fundamentais para que gestores escolares possam implementar as ações descritas no Protocolo para retomada das aulas presenciais em 2022 e que apesar das atribuições listadas pela Semed serem de natureza administrativa, visam atender as demandas pedagógica excepcionais do ensino emergencial presencial com restrições de biossegurança.

3.5 A Gestão do cotidiano escolar emergencial: estratégias, metodologias, instrumentos e critérios de avaliações não presenciais adotados pela equipe gestora

A organização da escola regida pelos ritmos da pandemia é complexa e inconstante, porque depende de fatores externos, de biossegurança, flexibilizados ou não de acordo com a disseminação da Covid-19, por isso o ensino precisou passar por reconfigurações com peculiaridades distintas, exigindo novos desdobramentos e ações da gestão escolar, uma vez que “de modo geral, todas as dimensões da escola são acometidas pelo cenário da pandemia e repercutem na organização dos saberes e das práticas educacionais” (SILVA; SILVA; GOMES, 2021. p. 06).

Assim, a proposta de ensino que se efetivou na escola pública no período emergencial limitou-se a realidade e ao contexto sociocultural da comunidade escolar, dos professores, estudantes e da sua gestão. Logo, podemos conceber os impactos da crise pandêmica na sociedade/ comunidade como um fator determinante para que as redes de ensino públicas planejassem, replanejassem e organizassem suas ações, tomando os gestores escolares como ponto focal de suas efetivações.

Vimos anteriormente, que a forma como o ensino emergencial foi concebido, gerou um saldo preocupante na aprendizagem de estudantes do ensino fundamental anos iniciais, evidente nos dados obtidos por meio da avaliação diagnóstica realizada em 2022 pelo MEC. À vista disso, entendendo que todas as ações efetivadas pela gestão escolar devem priorizar a melhoria da qualidade da educação ofertada e conseqüentemente a aprendizagem dos estudantes, buscamos nesta subseção, apresentar as estratégias, metodologias de atividades pedagógicas, instrumentos e critérios de avaliação não presencial que foram adotadas em caráter excepcional pelas gestoras da escola pesquisada para atender aos objetivos de aprendizagem de estudantes da etapa dos anos iniciais do ensino fundamental.

Deste modo, recorreremos aos relatos das colaboradoras, que na subseção anterior descreveram como alternativa de continuidade das atividades escolares não presenciais, o ensino remoto sem mediação tecnológica, que se deu por meio de atividades impressas, previamente elaborada pelas professoras e entregue aos responsáveis dos estudantes pela equipe gestora (GESTORA 1, 2022) para tratarmos sobre a gestão de resultados educacionais na excepcionalidade da Covid-19, com foco específico nas ações gestoras vinculadas avaliação da aprendizagem dos estudantes.

Deste modo, solicitamos as gestoras que informassem quais estratégias e metodologias de atividades pedagógicas foram adotados em caráter emergencial no início da pandemia. As colaboradoras responderam que:

No início da pandemia, quando a escola estava fechada e nós estávamos impossibilitados de trabalhar presencialmente, nós adotamos o ensino remoto sem o uso de recursos tecnológicos, pelo fato de nem todos os nossos estudantes e professores terem condições de colocar em prática esse tipo de mediação. Primeiro porque só ter o recurso tecnológico não bastava, era preciso saber manusear e isso requer preparo e muitos de nós não tinha nenhum dos dois. A única alternativa que encontramos de manter os alunos ativos foi dar continuidade ao processo escolar através das atividades impressas e isso só aconteceu após o período de quarentena. Muitas famílias sequer tinham acesso a internet para receber os comunicados da escola (GESTORA 1, 2022).

Nós aderimos ao ensino remoto, e como as tecnologias não eram uma realidade acessível para nós e nem para os professores e alunos, adotamos como alternativa o uso de material impresso e organizado no formato de apostilas. Nos grupos do WhatsApp, disparávamos a mensagem solicitando que os responsáveis dos alunos fossem até a escola para receber o material, e no ato da entrega reforçávamos o prazo de retorno do material para a escola, com as atividades respondidas pelos alunos (GESTORA 2, 2022).

A fala das colaboradoras apresentam a realidade socioeducacional da comunidade escolar, de seus estudantes, profissionais e justificam a escolha do principal critério utilizado para escolha das estratégias de mediação do ensino no período mais crítico da pandemia, visto

que as mesmas afirmam que nem todos estavam preparados para uma mediação tecnológica, por não haver recursos e nem preparo profissional para este tipo de mediação.

Isso está diretamente relacionado as desigualdades e vulnerabilidade social, muito discutido neste estudo e apontada como um dos entraves históricos da educação, acentuados neste período pandêmico com graves reflexos na realidade escolar, em face à nova demanda, remota que em casos mais excepcionais, as aulas presenciais foram substituídas por atividades entregues aos responsáveis dos alunos para que estes os auxiliassem em casa (GIORDANO, 2021, p. 130).

Portanto, não identificamos nas contribuições das colaboradoras elementos que sinalizassem uma interação professor – aluno na mediação do ensino, mas sim a opção por uma alternativa que viabilizasse a continuidade das atividades pedagógicas por meio da mediação familiar. Sobre isto, Giordano (2021, p. 130) compartilha que:

Para as crianças da educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, os gestores tiveram ainda mais dificuldades, já que aula remota para esses segmentos não surtem o mesmo efeito esperado para os alunos dos anos finais do ensino fundamental e médio. Ressalta-se também a dificuldade de pensar em possibilidades de atividades para as crianças uma vez que a grande maioria dos pais e responsáveis não dispunham de tempo, meios e até mesmo conhecimento para acompanhar tais atividades.

Com o propósito de compreender como a gestão acompanhou e monitorou o rendimento escolar dos estudantes nos anos iniciais durante a oferta do ensino remoto, solicitamos as colaboradoras que relatassem quais critérios foram adotados para avaliação da aprendizagem durante o primeiro ano de pandemia. Obtivemos as seguintes respostas:

Eu acredito que começamos a entregar atividades impressas em forma de apostilas no segundo semestre de 2020, e por um bom tempo esse foi o principal instrumento usado pra acompanhar o rendimento dos alunos, através da participação. Muitas atividades retornavam incompletas, outras eram extraviadas, alguns responsáveis reclamava que não tinham obrigação de dar aulas para os filhos, outros informavam que não sabiam mesmo (GESTORA 1, 2022).

Em relação a avaliação da aprendizagem dos estudantes das séries iniciais, a princípio solicitamos às professoras que registrassem a participação das crianças com base na devolutiva das atividades impressas. É claro que nem sempre podíamos mensurar a aprendizagem das crianças, mas era possível saber quem estava respondendo e mantendo uma rotina de estudos em casa. E como eu havia dito antes, esse processo de entrega de materiais às famílias só foi realizado depois que houve a flexibilização sanitária, após a quarentena. Antes disso, não tivemos condições de trabalhar nem com as atividades impressas, porque acredito que foi o momento da rede se organizar para apontar as possibilidades para nós adequarmos na escola (GESTORA 2, 2022).

De forma unânime, as colaboradoras apontam a participação dos estudantes nas atividades como o principal critério de avaliação não presencial, adotado em caráter excepcional durante o ensino remoto nos anos iniciais do ensino fundamental, que de acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) tem como foco a alfabetização de modo a garantir oportunidades para que os alunos se apropriem do sistema de escrita alfabética associado a outras habilidades de leitura e de escrita e as diversificadas práticas de letramentos (BRASIL, 2018, p.59).

Percebemos que o critério adotado pela equipe gestora da escola pesquisada para a avaliação do rendimento escolar dos estudantes durante o período de atividades remotas está em consenso com as orientações dadas pela Semed que estabeleceu quatro critérios como referência para avaliar a aprendizagem dos estudantes. São eles:

- Presença e Participação: acesso à plataforma de estudos, participação em grupos de WhatsApp, recebimento de material impresso e interação nos momentos síncronos e assíncronos;
- Resolução e entrega de atividades: realização das atividades e tarefas avaliativas solicitadas pelo professor;
- Clareza/Compreensão do Conteúdo: demonstração da compreensão dos conteúdos trabalhados, realizando articulação e conexão com conteúdo anteriores;
- Aplicação do Conhecimento: aplicação dos conhecimentos nas atividades e articulação com os conhecimentos do dia-a-dia (SEMED, 2021, p. 42).

Conforme a Gestora 2 (2022) ressalva, *“nem sempre era possível mensurar se os estudantes estavam aprendendo”* e na ocasião ela ainda apontou que *“as crianças dos anos iniciais estão com uma defasagem muito grande na leitura, escrita e em matemática por causa deste período remoto”* Gestora 2 (2022). Já a Gestora 1 (2022), relata que houve dificuldades para obter retorno da participação dos estudantes por meio do instrumento pedagógico adotado, uma vez que muitas atividades eram extraviadas, algumas famílias possuíam dificuldades em orientar os estudantes e outras alegavam não ter essa responsabilidade. É importante destacar, que ao acompanhar e monitorar o rendimento da aprendizagem de estudantes a equipe gestora:

Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva (LÜCK, 2009, p. 55).

No entanto, acompanhar a aprendizagem dos estudantes em contexto de pandemia e principalmente no ápice da emergência sanitária, certamente não é uma tarefa fácil, por

envolver diversos fatores externos que incidem nas rotinas escolares na perspectiva da não presencialidade, conforme nos relata a colaboradora:

Fizemos todos os esforços para manter os alunos ativos na escola, e mesmo assim tivemos casos de alunos em que as famílias não devolviam as atividades ou não iam receber as apostilas na escola. Com o remoto não conseguimos alcançar todos aos alunos e nos casos mais críticos, precisamos realizar a busca ativa, ou seja, ir até a casa do aluno para dialogar com a família. Em 2020, só não passou de ano aqueles alunos que não conseguimos contactar via WhatsApp ou através da busca ativa, tivemos poucos casos assim nos anos finais (GESTORA 1, 2022).

Destacamos na fala da colaboradora dois pontos que merecem atenção, o primeiro deles remete-se a Busca Ativa, estratégia utilizada como meio de reintegrar estudantes em situação de abandono à rotina escolar, de modo que tenham condições de dar continuidade em sua jornada letiva, sendo, portanto, uma:

estratégias previstas no Plano Nacional de Educação (PNE) para a universalização da educação dos 4 aos 17 anos. De certo modo, a iniciativa também está contemplada no recenseamento escolar determinado pela Lei nº 12.796/2013, que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Esse recenseamento servirá para alteração, adequação e monitoramento do Plano Municipal de Educação (PME), com base em informações reais sobre as crianças e os (as) adolescentes em idade escolar, não apenas em projeções (UNICEF, 2022, p. 15).

Se a estratégia de busca ativa visa amenizar os impactos da exclusão escolar que ganhou grande proporção com a pandemia, o segundo ponto que nos chama atenção na fala da colaboradora remete-se a redução do déficit referente a carga horária do ano letivo de 2020 por meio da implementação da proposta de *continuum curricular* 2020-2021, que explica o fato de não haver reprovação, evidente na fala da Gestora 1 (2022). Sobre isto, a Semed (2021, p. 42) esclarece que:

Com a finalidade de viabilizar a continuidade dos estudos, deverá ser atribuída a todos os estudantes matriculados e participando das aulas remotas da Rede Municipal de Ensino de São Luís, a nota mínima sete (7,0), devendo ser complementada com atividades que valerão de zero a três pontos (0 a 3), em todos os componentes curriculares, devendo o somatório ser inserido no SisLAME para cálculo da média do período.

Com o retorno gradual das atividades presenciais em 2021, houve um replanejamento e organização das ações desenvolvidas na escola, que passaram a ser efetivadas de forma presencial, mas com atenção redobrada para as medidas sanitária. De acordo com a Gestora 2 (2022) “*este foi o momento destinado a realização das atividades diagnóstica para entendermos o que as crianças tinham aprendido e o que elas traziam de dificuldades do*

período remoto”. No que concerne à gestão da rotina presencial com restrições sanitárias adotada na instituição de ensino investigada, abordaremos de forma mais específica na subseção a seguir na perspectiva da observação participante.

3.6 A Observação Participante: olhares, vivências e contribuições sobre a gestão escolar de uma escola pública em contexto pandêmico

Iniciamos a observação participante em outubro de 2022, período em que o cenário epidemiológico estava mais flexível devido a vacinação, importante conquista na luta contra a onda negacionista que muito dificultou a manutenção do direito à vida e a educação nos últimos três anos. Nesta conjuntura, apresentamos a pesquisa para a diretora geral da escola lócus e solicitamos a autorização para o seu desenvolvimento, iniciando de imediato a investigação.

Na escola, a rotina transcorria tranquilamente: na entrada, estudantes brincando, conversando e observando curiosamente as professoras chegando apressadamente, a diretora na porta a recepcionar a todos e em meio a tudo isso alguns estudantes usando máscaras e diversos cartazes fixados nas paredes nos fazendo lembrar que a pandemia ainda assombrava o ambiente escolar.

Os primeiros momentos de observação foram realizados no mês de outubro, cinco no total, que somaram-se a outros sete momentos, dos quais cinco ocorreram em novembro e dois em dezembro de 2022, todos no matutino, horário que oferta a etapa do ensino fundamental anos iniciais, na intenção de apreender no ambiente escolar o maior número de informações sobre o nosso objeto de estudo, e para isto, observamos atentamente a rotina diária da gestora, de sua equipe e de todas as pessoas que dão vida a escola pesquisada, afinal, “a observação participante envolve tornar-se parte de um grupo ou organização para entendê-los” (MAY, 2004, p.184).

Deste modo, ao retornarmos para a escola, em um segundo momento, tivemos a oportunidade de conhecer um pouco mais o ambiente físico, a organização do espaço escolar e os profissionais que integram cada setor e nesta ocasião, nos deparamos com o que May (2004, p. 187) descreve como sensações de estranheza e desconforto pessoal como reações iniciais a presença do pesquisador, o que exige cautela e compreensão.

Segundo Minayo (2007, p. 60 – 61) “as capacidades de empatia e de observação por parte do investigador e a aceitação dele por parte do grupo são fatores decisivos” para o desenvolvimento da observação participante, por isso, entre olhares curiosos e algumas

perguntas sobre a intencionalidade do estudo que pretendíamos desenvolver, buscamos o caminho do diálogo e da cordialidade que nos permitiu superar as circunstâncias desafiadoras que surgiam.

Neste momento, constatamos a materialização dos aspectos referentes à adaptação do ambiente escolar às normas de prevenção a Covid-19 e embora a observação participante tenha ocorrido no segundo semestre do ano letivo de 2022, identificamos muitos elementos presentes no espaço físico escolar relativos as normas sanitárias estabelecidas para retomada segura das aulas presenciais em tempos de pandemia.

Assim, verificamos que a escola é bem sinalizada com placas informativas e cartazes feitos pelos estudantes sobre a forma correta de higienização das mãos, uso de máscaras e distanciamento social. O hall de entrada possui um lavatório com água e sabão para a higienização das mãos e todas as dependências possuem dispenser com álcool em gel, embora não tenhamos registrado ninguém fazendo uso destes equipamentos, nem demarcações no piso para filas ou sinalizando o distanciamento mínimo que deve ser prevalectido entre as pessoas, conforme determina o Protocolo adotado pela Semed em 2022.

As salas de aula são arejadas e com espaço suficiente para a manutenção do distanciamento social. A escola possui um pátio externo utilizado pelos estudantes que chegam cedo, antes do horário inicial de aulas e duas entradas, sendo uma de emergência e a outra, utilizada como principal que dá acesso ao corredor onde está situada as salas dos professores e da equipe gestora (diretora, coordenadoras e secretária). Após o corredor existe um pátio interno e nele estão algumas salas de aula, a cozinha e a escada que conecta o pátio as salas de aula localizadas no andar superior.

Do pátio interno foi possível observar grande parte da rotina de todos os colaboradores da instituição, o movimento de ir e vim dos pais de alunos que diariamente eram atendidos pela diretora e coordenadora pedagógica, a articulação da coordenação com a corpo docente durante a entrega dos materiais xerocopiados com as atividades do dia, a chegada das crianças e os momentos de interações coletivos durante o lanche.

Outra questão que merece destaque, refere-se a limpeza dos espaços coletivos que é realizada sempre após o uso dos estudantes, logo, as carteiras que ficam no pátio são higienizadas e o espaço físico limpo depois da entrada dos alunos na sala de aula, após o lanche e saída, sendo este trabalho supervisionado pela diretora.

E neste movimento diário, averiguamos que cotidianamente as funções administrativas exercidas pela diretora envolvem a organização da escola, que conforme explica Libâneo (2015, p.03) abrange a ação conjunta do trabalho realizado pelas pessoas que

constituem o espaço escolar para alcançar determinados objetivos e por isso necessita ser estruturada, organizada e gerida. Neste sentido, observamos como ações recorrentes da gestora, a articulação e diálogo frequente com os profissionais que integram todos os setores, informando, acompanhando e cobrando demandas que visam o zelo pela manutenção do patrimônio institucional, a higienização do ambiente, e a garantia dos recursos e materiais necessários para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Desta forma, situamos as ações desempenhadas pela gestora participante da pesquisa no que Lück (2009, p. 107) descreve como “perspectivas dinâmicas e pedagógicas” da gestão administrativa por se tratar de uma dimensão interativa e sob as quais as demais se assentam e se interligam dando condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Observamos por duas semanas consecutivas a presença da nutricionista, que ao chegar na escola se direcionavam para a cozinha, orientava as colaboradoras responsáveis pelo preparo dos alimentos pontuando os procedimentos referente ao cardápio semanal e em seguida se dirigia para a sala da diretoria. Conforme presenciamos, este era um momento de diálogo sobre a qualidade do alimento preparado e o acompanhamento do trabalho desenvolvido pela equipe da alimentação escolar.

À medida em que estreitávamos os laços com os participantes da pesquisa e nos apropriávamos de conhecimentos sobre como se estrutura e organiza o espaço escolar por meio da observação, redirecionávamos nosso olhar para o objeto apreendido e para problemática através dos objetivos que pretendíamos alcançar e esse processo de aproximação na busca por conhecimento favoreceu a realização das entrevistas semiestruturadas, visto que adotamos a observação participante como estratégia complementar as entrevistas e por isso ela se deu de forma rápida e superficial (MINAYO, 2007, p. 60).

Durante o período de observações, ocorreu na escola uma elevação de casos de crianças com sintomas gripais, que geralmente queixavam-se de mal estar para as professoras durante a realização das atividades. Estes estudantes eram encaminhados para a coordenadora ou para a diretora que imediatamente entravam em contato com os pais, solicitando que buscassem as crianças na escola. Percebemos que este procedimento está em consonância com o que estabelece o protocolo das escolas da rede ao determinar que:

Ao identificar o estudante com sinais e sintomas de síndrome gripal tanto na entrada da escola como durante o período em que estiver em sala de aula, a escola deverá acionar os pais ou responsáveis, orientando que esse estudante deve comparecer a uma Unidade Básica de Saúde (UBS) (SEMED, 2022b, p. 32).

Nesta ocasião, a diretora com o suporte da coordenadora enviou mensagens no grupo de WhatsApp utilizado para a comunicação da escola com as famílias, solicitando que redobrassem a atenção quanto a elevação de casos gripais, que não enviassem as crianças doentes para a escola e informando que contava com a colaboração de todos os pais e responsáveis para a utilização de máscaras no ambiente escolar.

Posteriormente, retornamos à escola e percebemos que todos os colaboradores, estudantes e demais pessoas que adentravam na instituição faziam uso de máscaras, uma vez que não somente estudantes, mas também alguns docentes e colaboradores foram acometidos pela gripe. Não tivemos acesso a informações se os profissionais e estudantes afastados realizaram testes de Covid-19, mas presenciemos os impactos que este transtorno ocasionou na equipe gestora.

Constatamos que nesta ocasião, “encontrar alternativas para dar continuidade às aulas durante um cenário de pandemia é desafiador” (BASSO; PIEROZAN, 2021, p. 04), mesmo após a retomada das aulas presenciais, pois observamos que houve uma sobrecarga de atribuições desempenhadas pela diretora e coordenadora pedagógica que por alguns dias exerceram o trabalho docente, substituindo professores em sala de aula, além de cumprir com outras demandas específicas de suas funções, com isso, o atendimento a comunidade e as reuniões internas precisaram ser suspensas.

Percebemos que houve a priorização na manutenção das aulas e da rotina escolar presencial em virtude da aproximação do fim do ano letivo e que logo a situação foi reestabelecida e as vidas preservadas. Todavia, havia um saldo de “*atrasos em algumas demandas que se somaram as ações previstas para o encerramento do ano letivo*” (GESTORA 1, 2022).

Uma equipe da Semed esteve presente na escola para uma reunião que durou uma manhã e parte do período vespertino e de acordo com as informações fornecidas, tratava-se de “*um momento planejado e que acontece periodicamente*” (GESTORA 1, 2022), para que a gestão educacional acompanhe a realidade da escola e repasse informações e orientações sobre o calendário letivo.

Os últimos momentos de observação, deram-se no período de realização das avaliações finais, por isso, no intervalo dos alunos era comum encontrar os professores reunidos em sua sala, conversando sobre o rendimento e a defasagem na aprendizagem dos estudantes, ouvíamos atentamente, alguns dedicavam o tempo a corrigir os trabalhos e atividades avaliativas, outros a aproveitar os poucos minutos para descanso enquanto a coordenadora

caminhava entre os estudantes que lanchavam no pátio e se dirigia a sala dos professores com novos blocos de atividades avaliativas que ainda iriam ser aplicadas.

Constatamos que os enfrentamentos da gestão escolar no panorama pandêmico não se resumem apenas ao período mais crítico dos dois primeiros anos, em razão de muitas situações que tivemos a oportunidade de presenciar e registrar no que Minayo (2007, p. 63) chama de “amigo silencioso que não pode ser subestimado quanto à sua importância”. Trata-se do diário de campo, companheiro de todos os momentos de escuta e observação, com quem em pensamento constantemente realizávamos monólogos, confrontando a realidade empírica com as ideias e fundamentos de autores e estudos lidos e relidos para o desenvolvimento desta investigação.

Dentre os registros realizados no diário de campo, destacamos a defasagem na aprendizagem dos estudantes como questão central das queixas realizadas por professores, coordenadora, diretora e pais de alunos, sendo esta considerada em muitos estudos como uma das maiores consequências dos impactos da pandemia na dimensão pedagógica da gestão escolar e que certamente precisará de um esforço em conjunto para que os estudantes se apropriem de habilidades atreladas a alfabetização e letramento específicas para a sua idade cronológica e maturacional.

Na seção a seguir, apresentaremos o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e as Orientação para gestores escolares (material complementar), como produto educacional oriundo deste estudo, desenvolvido de forma colaborativa com a contribuição das gestoras participantes. Deste modo, abordaremos o processo de construção, objetivos, a estrutura, funcionamento e a avaliação que possibilitou aprimorar as funcionalidades do repositório.

4. REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL E ORIENTAÇÕES PARA GESTORES ESCOLARES

O Produto Educacional “Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial” foi pensado e construído de forma colaborativa com os gestores participantes da pesquisa e idealizado a partir das análises, discussões e reflexões que constituem a pesquisa, amparando-se na Portaria Nº 60 de 20 de março de 2019 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no Documento de Área – Ensino da CAPES 2019, no Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Formação de Professores da Educação Básica da Universidade Estadual da Maranhão (PPGE/UEMA) e na Instrução Normativa nº 03/2020 que versa sobre a elaboração do trabalho final no PPGE. A seguir, apresentaremos uma abordagem mais detalhada sobre o Produto Educacional, explicando o processo de concepção, e as etapas de elaboração do Repositório e das Orientações para gestores escolares como material complementar informativo.

4.1 O processo de construção do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e das Orientações para gestores escolares

A proposição de construir um repositório digital temático como Produto Educacional, atende ao Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Formação de Professores da Educação Básica da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA), que dispõe em seu Art. 55 sobre a exigência da elaboração de um produto pedagógico, como parte integrante da dissertação para a obtenção do título de Mestre em Educação (UEMA, 2019).

O Regimento estabelece ainda que “a dissertação e o produto deverão tratar sobre tema de importância para a educação”, portanto, ao tomarmos a gestão escolar no ensino emergencial como objeto de estudo, historicizamos a problemática, as análises e concepção do produto educacional no panorama socioeducacional pandêmico da Covid-19, período em que ocorreu uma grande propulsão de estudos que abordam diversas temáticas sobre os impactos e dilemas da crise sanitária na prática docente, no ensino aprendizagem e na gestão escolar, considerando que a situação que se apresenta “não encontra precedentes na história mundial do pós-guerra” (BRASIL, 2020b, p.03).

A construção do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e do material complementar no formato de Orientações para gestores está em conformidade com o Documento de Área – Ensino da CAPES 2019, que define o produto educacional como o resultado de um processo criativo gerado a partir de uma atividade de pesquisa[...] podendo ser um artefato real ou virtual (BRASIL, 2019, p. 16).

É nesta intencionalidade, esclarecida no Regimento Interno (PPGE – UEMA) e apresentada pela CAPES por meio da Portaria nº 60/2019 e do Documento de Área – Ensino da CAPES 2019, que o Repositório se apresenta como uma ferramenta que contribui para melhoria da qualidade da educação, gerado a partir de um estudo que visa apontar “alternativas para o enfrentamento das questões que impactam no atendimento da educação básica pública do Maranhão” (UEMA, 2019, s.p).

Isto porque, conforme podemos observar na figura 8, ele é uma ferramenta de pesquisa, suporte e subsídio que disponibiliza um acervo que possibilitará aos gestores escolares maior aproximação e desenvolvimento de referencial e fundamentos legais e conceituais norteadores do seu trabalho” (LÜCK, 2009, p. 15), fortalecendo suas ações na condução pedagógica e administrativa da escola em situações inesperadas que ocasionem a interrupção das aulas presenciais, favorecendo desta forma o ensino e a aprendizagem de estudantes.

Figura 8: Página Inicial do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial



Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial (RDEE), 2023.

A ideia de construir um repositório digital temático foi desenvolvida no decorrer da elaboração do estado do conhecimento da pesquisa, pois conforme aprofundávamos os estudos e análises sobre a gestão escolar no ensino emergencial ofertado durante a pandemia da Covid-19, as contextualizações sinalizavam para a necessidade de preservar os documentos e estudos teóricos que retratam a realidade socioeducacional vivenciada neste período atípico da educação brasileira.

Deste modo, ao direcionarmos o nosso olhar para a temática abordada simultaneamente na dissertação e no repositório, reafirmamos a relevância de preservar os documentos históricos produzidos durante o enfrentamento das adversidades oriundas da crise pandêmica contemporânea, tendo em vista a escassez de registros sobre antecedentes históricos educacionais emergenciais.

Embora o arcabouço histórico brasileiro seja marcado por cenários semelhantes ao da Covid-19, a exemplo, a situação vivenciada durante a pandemia de 1918, proveniente da gripe espanhola que ocasionou milhares de mortes afetando famílias e profissionais de diversos setores, dentre eles o da educação (WESTIN, 2018), poucos são os registros que permitem situar e caracterizar o contexto de enfrentamentos educacionais da época.

Em vista disto, apresentamos o repositório como um memorial do Ensino Emergencial, uma vez que por meio dele haverá a preservação da memória social, através da qual a ciência preserva os fatos ocorridos com a possibilidade de ser acessada por meios eletrônicos, para obter informações do dia a dia ou de caráter técnico-científico (ALMEIDA; OLIVEIRA; ROSA, 2019, p. 118). Assim sendo, o repositório e as Orientações para Gestores Escolares poderão ser acessados por gestores, demais profissionais da área da educação e pesquisadores interessados nas temáticas que envolvem o ensino emergencial através do link <https://rdee.com.br/> ou QR Code abaixo:

Figura 9: QR Code de acesso ao Repositório Digital Ensino Emergencial (RDEE)

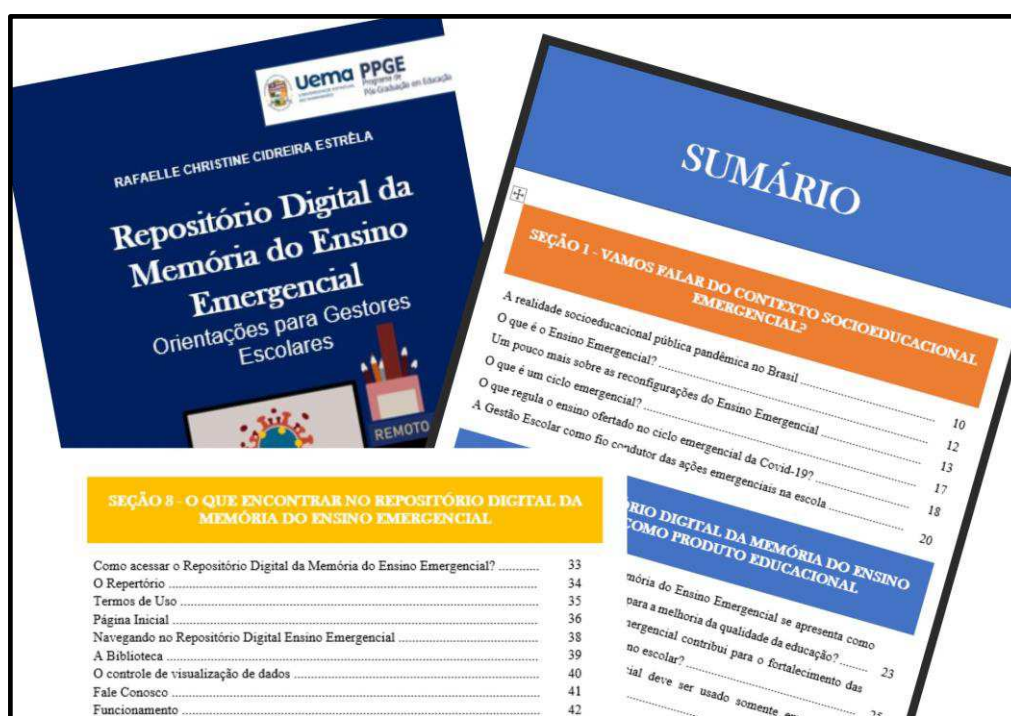


Fonte: Gerado pela pesquisadora no www.qrcode-monkey.com, 2023.

O acervo que compõe o repositório e constituído por documentários, diversos tipos de produções científicas, leis e atos normativos federais, estaduais e municipais disponibilizadas para gestores da rede pública municipal de São Luís e para a sociedade em geral, favorecendo a elaboração de novas investigações, “fazendo jus à responsabilidade social de contribuir com o desenvolvimento científico do país” (ALMEIDA; OLIVEIRA; ROSA, 2019, p. 118).

No intuito de divulgar as funcionalidades, o repertório e as políticas de uso do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, elaboramos um material complementar com Orientações que apresenta de forma sintetizada o produto educacional, a realidade socioeducacional pública pandêmica perpassando pelas ações desempenhadas por gestores escolares e pelo entendimento do que é o ensino emergencial e suas reconfigurações, conforme apresenta a figura abaixo.

Figura 10: Orientações para Gestores Escolares



Fonte: Elaborado pela autora com base nas Orientações para Gestores disponível no Repositório, 2023.

Importante ressaltar, que a proposta de elaboração do material complementar do produto educacional, foi concebida a partir de sugestões dos sujeitos participantes da pesquisa e que, portanto, cada seção inicia com as falas obtidas por meio de relatos que compartilham experiências, anseios, limites, desafios e aprendizagens no cotidiano da escola no período atípico da Covid-19.

4.2 Objetivos do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

- Promover o acesso a informações sobre o ensino emergencial ofertado no contexto da Covid-19 por meio de um acervo composto pela legislação, atos normativos, guias de orientação, pesquisas e diretrizes normativas educacionais;
- Contribuir para consolidação e fortalecimento de práticas gestoras que favoreçam a manutenção do ensino diante de enfrentamentos educacionais emergenciais;
- Colaborar para que gestores escolares se apropriem de conhecimentos sobre as políticas que regulam a excepcionalidade do ensino em situações emergenciais, fortalecendo desta forma suas práticas e ações com vistas na melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem em ocasiões que haja interrupção das aulas presenciais na educação básica.

4.3 Etapas de elaboração do Produto Educacional

Apresentamos a seguir, um plano com a sistematização das ações que integram as etapas, seus respectivos períodos de realização e a descrição das atividades na construção do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e das Orientações destinadas a gestores escolares.

Tabela 9- Ações de construção do Produto Educacional

Ação	Período	Atividade
Planejamento do Produto Educacional	jun. 2021	- Levantamento documental e bibliográfico que fundamenta a proposta do produto educacional; - Construção do esboço do primeiro protótipo do produto.
Organização do material que irá compor o Produto	out. 2021	- Início das leituras e avaliação do material que irá compor o repertório ofertado no repositório (obs.: não há prazo para conclusão desta ação, uma vez que a inserção de materiais no acervo do repositório deverá ser uma prática constante).
Desenvolvimento do Projeto do Repositório	ago. 2022	- Reunião e entrega do esboço do primeiro protótipo para o Programador e Design responsável pela elaboração do design, layout, criação de banco de dados e escolha da plataforma que hospedará o repositório.
Desenvolvimento do Projeto do Repositório	set. 2022	- Reunião com o Programador e Design para discutir possíveis melhorias no projeto do repositório.
Apresentação da proposta de produto para os sujeitos participantes da pesquisa	out. 2022	- Diálogo inicial com os participantes da pesquisa sobre o produto, apresentando a proposta e coletando sugestões para a melhoria e funcionalidade do repositório.
Desenvolvimento do Projeto do Repositório	nov. 2022	- Reunião com o Programador e Design para discutir o segundo protótipo do repositório.

Elaboração do Material Complementar com Orientações para Gestores Escolares	nov./ dez 2022	- Levantamento documental e bibliográfico para elaboração das Orientações para Gestores Escolares; - Desenvolvimento das seções;
Finalização do Material Complementar com Orientações para Gestores Escolares	dez. 2022	- Envio do Material Complementar para revisão ortográfica, gramatical e normalização de acordo com a ABNT.
Avaliação do Produto Educacional	jan. 2023	- Apresentação do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e do material complementar para a equipe de gestão que integra o lócus da pesquisa.
Conclusão do Repositório	jan. 2023	- Após os ajustes finais, o produto deverá ser encaminhado juntamente com a Dissertação para a coordenação do PPGE/UEMA.

4.4 Estrutura e funcionamento do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Os repositórios digitais se configuram com uma alternativa eficaz que permite armazenar em um único link de acesso, um vasto repertório. Deste modo, ao idealizarmos a proposição de elaborar um repositório digital temático que compõe um acervo sobre a gestão escolar, o ensino e a educação no período emergencial pandêmico, reunimos documentários, documentos normativos regulatórios do ensino na excepcionalidade da Covid-19, ebooks, pesquisas, artigos e resumos científicos que permitem situar as diferentes realidades socioeducacionais emergenciais do Brasil, disponibilizando ainda um conjunto de documentos mais específico sobre as medidas de enfrentamento educacional da pandemia no Maranhão e na capital São Luís.

Assim, organizamos os conteúdos que compõem o repertório em sete páginas principais, especificadas a seguir. São elas:

- Home Page ou Página Inicial
- Página com Informações sobre o Repositório
- Página com os Termos de Uso
- Página de pesquisa avançada
- Página da Biblioteca
- Página de Controle e visualização de dados
- Página Fale Conosco

Dessa forma, em cada página será possível obter informações específicas que permitirão compreender as finalidades e normas de uso do Repositório, consultar o repertório, realizar pesquisas e acompanhar os dados sobre a quantidade de documentos que compõe o

acervo, nomes de autores e palavras-chave mais utilizados. A seguir, apresenta-se uma síntese sobre o funcionamento do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial.

O Repositório estará disponível para dispositivos de Smartphones e computador. Seu acesso depende de conexão com internet por meio de dados móveis ou de rede de WIFI, deste modo, ele fica disponível em um site de hospedagem, onde o servidor funcionará 24 horas por dia.

Seu protótipo foi elaborado na Plataforma colaborativa FIGMA, para o desenvolvimento do site utilizou-se o framework django e o banco de dados mysql. Para a construção do frontend foi utilizado html para as marcações, css para a customização do estilo da página e DTL para a comunicação com o banco de dados e com o framework.

4.5 Avaliação do Produto Educacional

O Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e o material complementar (Orientações para Gestores Escolares) foram construídos de forma colaborativa, a partir das sugestões e observações dos gestores colaboradores da pesquisa. A princípio, apresentamos o repositório aos gestores participantes, esclarecendo a proposição de reunir e dá acesso a uma gama de documentos, estudos e documentários que fornecerão subsídio para a consolidação e fortalecimento de práticas gestoras na escola pública. E nesta intenção, solicitamos a opinião das colaboradoras sobre a viabilidade da proposta e obtivemos a seguinte contribuição:

[...] essa proposta é interessante, até pra conhecermos alguns materiais. Tenho certeza que são muitos e que não temos acesso nem a metade do que foi produzido neste período atípico e pelo que entendi com esse produto posso encontrar muita informação que poderá me ajudar a entender alguns porquês que surgiram na minha cabeça nestes últimos anos. Mas, eu confesso que não sou muito da tecnologia, então seria interessante se tivesse um manual de uso para pessoas como eu [...] (GESTORA 1, 2022).

[...] acho legal essa ideia de preservar esses documentos que fazem parte da memória do que vivemos neste período tão difícil e doloroso. Eu particularmente não sabia que existiam tantos documentos e leis assim, então pra mim essa proposta já está sendo um aprendizado. Eu certamente irei utilizar [...] (GESTORA 2, 2022).

Com base neste diálogo inicial, reajustamos a proposta do produto educacional, acrescentando ao Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, um material complementar na forma de Orientação para Gestores Escolares, que traz em seu bojo

informações sobre o repositório e uma breve contextualização sobre o panorama socioeducacional do ensino emergencial, com destaque para gestão escolar como via condutora das ações e articulações.

Em um segundo momento, com o repositório já construído e a elaboração do material complementar já avançado (em fase de conclusão) retornamos à escola *lócus* da pesquisa para “identificar evidências que permitam avaliar a adequação e a interpretação de resultados desse (produto/processo), a partir de critérios previamente estabelecidos” (RIZZATTI et al., 2020, p. 06).

Nesta ocasião apresentamos o produto para as gestoras participantes e realizamos uma pesquisa de opinião a partir de quatro perguntas, direcionadas ao que Rizzatti et al. (2020, p. 06) descreve como a primeira instância do processo de validação do produto. O primeiro questionamento feito às participantes remete-se ao acervo disponibilizado para consulta no repositório, na oportunidade, perguntamos se o material é atrativo e se contribui para fortalecer e subsidiar as funções exercidas na gestão da escola, principalmente em circunstâncias que exijam excepcionalidade na oferta do ensino. As colaboradoras relataram que:

[...] É atrativo e de grande valia pra mim. Se nós gestores tivéssemos um repositório como este em 2020, não ficaríamos perdidos. Os documentos que recebemos da rede é muito vago, eu nem sabia que existia essaimensidão de leis e documentos sobre a educação na pandemia. Nada melhor do que beber na fonte, e é isso que vejo aqui, muitos documentos esclarecedores que podem me ajudar a entender os porquês de muita coisa que desenvolvemos na escola [...] (GESTORA 1, 2022).

[...] Estou surpresa com a quantidade de informações que posso obter através desse repositório. Também achei as Orientações muito esclarecedoras porque ele dá o norte e situa o usuário, preparando ele para navegar no repositório. Estou curiosa para explorar os documentos da rede e essa possibilidade para mim foi um diferencial, porque nem sempre os documentos ficam disponíveis no site da Semed [...] (GESTORA 2, 2022).

A partir das contribuições, percebemos que o produto educacional é relevante e viável, além de ser atrativo por abranger um acervo específico da rede pública municipal ludovicense e apresentar um diversificado repertório, dentre os quais muitos ainda são desconhecidos por gestores escolares, e que conforme contribui a Gestora 1 (2022) possibilitará “*beber na fonte*”, ou seja, maior aproximação com as leis e estudos que permitirão conhecer os princípios, fundamentos e concepções sobre a educação e gestão escolar.

A respeito disso, Gil (2013, p.03) nos diz que o gestor que prioriza a melhoria da qualidade do ensino deve “conhecer e analisar a legislação que trata da sua atuação, bem como os programas e projetos que têm por finalidade promover a formação do Gestor Escolar” e nesse

sentido o produto educacional cumpre o seu papel na propagação de conhecimentos essenciais para o desenvolvimento de práticas gestoras efetivas que visem a qualidade do ensino.

No segundo questionamento, solicitamos que as participantes relatassem os benefícios do produto educacional, desta forma, de acordo com a Gestora 1 (2022), “o repositório é de fácil acesso e traz tudo muito bem organizado e detalhado como uma biblioteca móvel”, já a Gestora 2 (2022) afirma que “o maior potencial está na riqueza de materiais do acervo que irá agregar positivamente em sua busca pessoal pela formação profissional”.

Em seguida, questionamos quanto as dificuldades encontradas no uso do repositório e obtivemos a seguinte resposta: para a Gestora 1 (2022), a maior dificuldade foi a “falta de habilidade com esta tecnologia, mas não é difícil, pois com um pouco de prática tudo vai dar certo”, nas palavras da Gestora 2 (2022) “até o momento não encontrei dificuldades, o produto está muito bem elaborado e é de fácil acesso”. O entendimento sobre os benefícios e dificuldades no uso do produto é essencial para que possamos realizar os possíveis ajustes necessários e adequar continuamente o repositório ao público a qual se destina.

Por fim, solicitamos que as participantes descrevessem como avaliam o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e as Orientações para Gestores Escolares e obtivemos a seguinte contribuição:

[...] esse repositório é muito atrativo, interessante e inovador porque eu ainda não tinha visto um repositório feito pra nós gestores. É de fácil acesso e utilização, a linguagem e a forma como traz a pesquisa nas Orientações é interessante e me instigou a conhecer mais sobre o ensino emergencial, porque percebi que é mais amplo do que o que vivi na escola, na verdade o que ocorreu aqui na escola e na rede foi uma amostra desse ensino emergencial [...] (GESTORA 1, 2022).

[...] o Repositório é interessante e necessário, ele traz importantes documentos reunidos em um só lugar, veja que interessante, geralmente quando faço uma busca no google fico um tanto limitada, porque lá é um universo muito grande e nem sempre a busca traz todos os documentos pertinentes ao que quero, entende? no repositório é mais fácil, porque ele já traz tudo organizado e ao entrar sempre me surpreendo porque tem coisa que eu nem sabia que existia, por isso a minha avaliação é a mais positiva possível [...] (GESTORA 2, 2022).

Ressaltamos, que mesmo após a avaliação da banca de defesa da Dissertação, segunda instância do processo de validação e etapa obrigatória nos programas de mestrado profissionais (RIZZATTI et al., 2020, p. 07) os ajustes e atualizações serão necessários, pois o repositório jamais poderá ser considerado um produto pronto e acabado, uma vez que a ele será incorporado novos estudos e documentos e por isto, ele está sujeito a um processo de atualização constante.

Deste modo, à medida em que for acessado, os ajustes poderão ser realizados, uma vez que os usuários poderão enviar possíveis dúvidas e sugestões para a ouvidoria, canal destinado ao processo de autoavaliação das funcionalidades do produto. A seguir apresentaremos as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta investigação permitiu ampliar e aprofundar conhecimentos sobre a gestão escolar, desmitificar a concepção de que o ensino emergencial se resume apenas a implementação de estratégias remotas e com uso de tecnologias educacionais e trazer para o centro das discussões, situações que contrapõem os discursos de naturalização, que atribuem a pandemia a total responsabilidade por todas as mazelas sociais e educacionais ocorridas a partir de março de 2020. Intencionalmente, estes elementos apresentam-se de forma integrada e dão nome a este estudo, intitulado como ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia.

As leituras, análises e observações realizadas, possibilitaram descrever o contexto emergencial da pandemia da Covid- 19, que ocasionou impactos, alterações e uma série de consequências na educação, principalmente em instituições escolares públicas, mais afetadas com a improvisação do ensino emergencial. Isto porque, para além da emergência sanitária da Covid-19 que provocou a migração das atividades presenciais para os meios não presenciais, assentava-se o cenário de crise neoliberal que fortaleceu o capitalismo global, com a ampla mercantilização das tecnologias e plataformas digitais, apresentadas como tábua de salvação e alternativa prioritária para a continuidade do ensino após o fechamento das escolas.

Para tanto, foram editados um conjunto de atos normativos e leis que regularam a excepcionalidade do ensino e estabeleceram normas e critérios para a organização escolar não presencial com base em estratégias de atividades com ou sem suporte tecnológico. Tais dispositivos legais emergenciais, assim como as estratégias de ensino ofertadas não foram eficazes para impedir a violação do direito a educação na esfera pública, cujo os reflexos estão presentes na defasagem escolar e na elevação das taxas de abandono nos últimos três anos.

A compreensão sobre o contexto socioeducacional pandêmico foi o ponto de partida para identificarmos os desafios enfrentados por gestores escolares na implementação e efetivação do ensino emergencial, uma vez que a política negacionista do governo federal amplificou a crise, marcada pela onda de desinformações (sem fundamento científico), desemprego, redução da jornada de trabalho e um grande número de óbitos somando-se as perdas irreparáveis, que repercutiam na rotina escolar.

Com a agravamento social, econômico e político da crise pandêmica, os gestores escolares passaram a gerir a cultura organizacional escolar com a missão garantir a manutenção do vínculo com as famílias e estudantes, implementar e efetivar o ensino de acordo com a realidade socioeducacional de cada rede e garantir a concretização dos protocolos sanitários

somados as tantas outras ações intrínsecas ao seu campo de atuação, considerando os desafios e impactos que emergiam com as desigualdades educacionais.

Com isso, os gestores escolares precisaram se desdobrar para atender as normativas, regidas pelo conjunto de dispositivos legais editados para regulamentar as práticas escolares não presenciais, além de promover a integração entre estudantes, docentes, funcionários e comunidade na mobilização do ciclo dialógico do cotidiano escolar não presencial e/ou presencial, já que conforme vimos nas discussões e na análise e interpretação do material empírico coletado, o ensino emergencial não se resume apenas as estratégias remotas online, ele também se apresentou nas configurações do remoto sem uso de tecnologias, híbrido e presencial com restrições sanitárias.

Isto se deve ao fato do ensino emergencial se originar em uma situação de calamidade pública prolongada, determinada pelos picos da pandemia que definia as medidas preventivas de restrição ou flexibilização social que repercutiam na organização da escola, impondo aos gestores escolares, adequação a curto prazo em razão de suas reconfigurações e complexidade.

Desta forma, percebemos que na tentativa de garantir a continuidade das atividades escolares, o ensino emergencial foi apresentado como um substituto temporário com alterações e adequações na rotina escolar em meio as condições de escassez e limitação de recursos tecnológicos, precarização do trabalho de gestores, docentes e ausência de autonomia e participação democrática na reorganização do calendário letivo de 2020 e dos documentos norteadores que foram elaborados pela Semed e encaminhados aos gestores escolares da rede para que as ações fossem efetivadas.

Em detrimento destes e tantos outros fatores, o ensino emergencial não atendeu e tampouco garantiu condições favoráveis ao desenvolvimento da aprendizagem, e por isso, os impactos na dimensão pedagógica da gestão escolar foram mais graves, e demandarão olhar cauteloso e prudência, por estarem enraizadas na vulnerabilidade e exclusão social que potencializou as desigualdades, aumentando a defasagem e a quantidade de estudantes fora da escola.

Nosso objetivo neste estudo foi analisar como o(a) gestor(a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial nos anos iniciais do ensino fundamental entre os anos de 2020 e 2022 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA. Deste modo, a investigação apontou que devido a suspensão das atividades escolares presenciais, a gestão educacional na representatividade da Semed reorganizou o calendário

escolar de 2020 e por meio de um documento norteador estabeleceu as ações emergenciais a serem implementadas por gestores escolares da rede.

Na escola pesquisada, com base na realidade socioeducacional dos docentes e da comunidade, as gestoras adotaram a estratégia de ensino remoto sem o uso de tecnologias educacionais, utilizando atividades impressas em formato de apostilas como principal recurso didático. A mesma proposta foi adotada na escola para a continuidade das aulas no início do ano letivo de 2021, sendo substituída com a flexibilidade das medidas sanitárias da pandemia pela rotina de aulas presenciais com restrições sanitárias, de acordo com as normas estabelecidas pela Semed.

Durante a efetivação da rotina remota, as gestoras participantes orientaram o corpo docente a utilizarem as atividades impressas como instrumento de acompanhamento e avaliação da aprendizagem dos estudantes. Para tanto, as atividades eram entregues as famílias, que por sua vez assumiam a responsabilidade na mediação e resolução das mesmas e devolviam a escola para que fosse atribuída a nota a partir do critério de participação.

Por meio da investigação foi possível identificar que a retomada da rotina presencial ocorreu de forma gradual na rede pública de ensino Municipal de São Luís em 2021, pois muitas escolas não possuíam infraestrutura adequada para a execução dos protocolos sanitários, e na ocasião, poucas aderiram ao ensino presencial com restrições sanitárias, enquanto outras permaneceram alimentando a rotina remota de ensino.

Como a estrutura da escola pesquisada não precisou passar por reformas, o ensino presencial com restrições sanitárias foi implementado no segundo semestre de 2021, prevalecendo no ano letivo de 2022, períodos em que as gestoras conduziram as demandas pedagógicas, administrativas e os protocolos sanitários de combate e prevenção a Covid-19 na escola.

Em 2021, a gestão da escola adotou a propostas de *continuum curricular* 2020/2021 como alternativa de amenizar os impactos na aprendizagem dos estudantes, todavia, as atividades diagnósticas realizadas no retorno presencial dos estudantes em 2022 apontaram um déficit de aprendizagem na etapa dos anos iniciais do ensino fundamental, sinalizando a necessidade de realizar ações interventivas para trabalhar as habilidades atreladas a alfabetização, letramento e cálculos matemáticos básicos.

Atendendo a proposição de contribuir para a melhoria da educação por meio do fortalecimento da gestão escolar, construímos o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e o material complementar em forma de Orientações para gestores, que integram um cerco com diversos documentos e estudos científicos que possibilitará aos gestores, a

obtenção de maior aprofundamento teórico, fundamentação e preparo para exercer suas funções e atribuições no cotidiano escolar.

A pesquisa aponta para a necessidade de desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre as temáticas que envolvem o ensino emergencial, a gestão escolar em contexto pandêmico, democratização do planejamento educacional na rede pública e evidencia a importância de investimento em políticas públicas educacionais que fortaleçam as práticas do ensino, principalmente as atreladas ao uso de recursos tecnológicos e inclusão digital.

A pandemia da Covid-19 nos mostrou que situações emergenciais são imprevisíveis e o saldo deste período ainda se fará presente por muitos anos na educação básica, precisando ser discutido no âmbito acadêmico e científico, afinal, o que é necessário para que tenhamos uma educação de qualidade que assegure os direitos educacionais de estudantes e o ambiente adequado ao desenvolvimento do trabalho de gestores e docentes, mesmo que em situações de ausência da presencialidade? Com esta indagação, deixamos aqui nossa contribuição, não como um estudo acabado, que extrapola e esgota as discussões sobre a temática em questão, mas como ponto de partida para que novas problemáticas possam surgir e contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Isledna Rodrigues de; OLIVEIRA, Bernardina Maria J. F. de; ROSA, Maria Nilza Barbosa. Repositórios digitais como espaços de memória e disseminação de informação. **Informação em Pauta**, v. 4, n. especial, p. 117-131, 2 nov. 2019. DOI: <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42609.117-131>. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/42609/99523> Acesso em: 06 mai. 2022.
- AMORIM, Elaine Heloisa de; OLIVEIRA, Jussara de Fátima Alves Campos. **Gestão Escolar Democrática em Tempos de Pandemia**, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/2239> Acesso em: 11 jan. 2023.
- ANDI. **Brasil**: agências da ONU pedem reabertura segura das escolas. 2021. Disponível em: <https://andi.org.br/2021/07/agencias-da-onu-pedem-reabertura-segura-das-escolas-no-brasil/#:~:text=Manifesto%20%E2%80%93%20Ao%20fim%20do%20Semin%C3%A1rio,dir%20de%20crian%C3%A7as%20e%20adolescentes>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- BALDIN, Ana Maria Andreola; PEDERSETTI, Simone; SILVA, Melissa Borges da. Educação básica em tempos de pandemia: tentativas para minimizar o impacto do distanciamento e manter o vínculo entre os alunos, as famílias e a escola. 2020. In: PALÚ, J.; SHUTZ, J. A.; MAYER, L. (orgs.). **Desafios da educação em tempos de pandemia**. Cruz Alta: Ilustração, 2020.
- BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo**. 70º ed. São Paulo: edições, 2011. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2022.
- BASSO, Crislaine Vargas; PIEROZAN, Sandra Simone Hopner. **Desafios da gestão escolar**: tempos de incertezas na escola pública. 2021. 16 f. TCC (Doutorado) - Curso de Especialização em Gestão Escolar: Coordenação, Direção e Supervisão Escolar, Universidade Federal da Fronteira Sul, Fronteira Sul, 2021. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4968>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- BEHAR, Patricia Alejandra. **O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância**. Jornal da Universidade, UFRGS, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/> . Acesso em: 29 mar. 2022.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 147-176.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 05 nov. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 set. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 9.394 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, ano CXXXIV, n.248, p.27.833-27.841, 1996. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. **Portaria Normativa n. 17, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Diário Oficial da União, Brasília, DF, dezembro de 2009. Disponível em: http://www.anped11.uerj.br/portarianormativa_no17-28.12.2009-mestrado-profissional.pdf. Acesso em: 4 abr. 2022.

BRASIL. **Lei 13.005 de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> Acesso em: 2 de jan. de 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução no 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

BRASIL. CAPES. Documento de Área – Ensino. Brasília, 2019.

BRASIL. **Parecer do CNE/CP nº 05, de 28/05/2020**. Reorganização do Calendário Escolar em razão da Pandemia da COVID-19. Ministério da Educação. 2020a. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pecp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 18 jun. 2021.

BRASIL. **Portaria Normativa Nacional nº 188, de 03 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre a Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Ministério da Saúde. 2020b. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2020/prt0188_04_02_2020.html Acesso em: 30 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6 de 20 de março de 2020**. Câmara dos Deputados. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem n. 93, de 18 de março de 2020c. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/31993957/publicacao/31994188> . Acesso em: 12 ago. 2022.

BRASIL. **Parecer do CNE/CP nº 11, de 07/07/2020**. Orientações Educacionais para realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no Contexto da Pandemia. Ministério da Educação. 2020d. Disponível em: [Parecer CNE/CP nº 11/2020](https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014), aprovado em 7 de julho de 2020 (mec.gov.br). Acesso em: 4 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.040 de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6 de 20 de março de 2020 e altera a Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009. Brasília, DF, 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.040-de-18-de-agosto-de-2020-272981525>. Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 13.987 de 7 de abril de 2020**. Altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, para autorizar, em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas em razão de situação de emergência ou calamidade pública, a distribuição de gêneros alimentícios adquiridos com recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) aos pais ou responsáveis dos estudantes das escolas públicas de educação básica. 2020f. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/113987.htm . Acesso em: 21 dez. 2022.

BRASIL. **Parecer do CNE/CP nº 02, de 05/08/2021**. Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação de medidas no retorno à presencialidade das atividades de ensino e aprendizagem e para a regularização do calendário escolar. Ministério da Educação. 2021a. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=199151-rcp002-21&category_slug=agosto-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 18 ago. 2022.

BRASIL. **Lei 14.172 de 19 de junho de 2021**. Dispõe sobre a garantia de acesso à internet, com fins educacionais, a alunos e a professores da educação básica pública. 2021b. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/34153033/publicacao/34156294>. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. **Relatório do 1º Fórum de discussão dos Resultados das avaliações diagnósticas e formativas**. Ministério da Educação. 2022a. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/brasil-na-escola/material/_1-forum-de-discussao-dos-dados-das-avaliacoes-diagnosticas-e-formativas.pdf . Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. **Nota Informativa do Ideb 2021**. Ministério da Educação. 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados> . Acesso em: 17 ago. 2022.

BRASIL. **Portaria Interministerial MTP/MS nº 17, de 22 de março de 2022**. Altera o Anexo I da Portaria Conjunta nº 20, de 18 de junho de 2020. (Processo nº 19966.100565/2020-68). 2022c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-interministerial-mtp/ms-n-17-de-22-de-marco-de-2022-390294735> Acesso em: 2 abr. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 913, de 22 de abril de 2022**. Declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV) e revoga a Portaria GM/MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. Ministério da Saúde. 2022d. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/PRT/Portaria-913-22-MS.htm Acesso em: 30 abr. 2022.

COLABORA EDUCAÇÃO. Sistematização da Política Colaborativa do Maranhão, janeiro de 2021. **Movimento Colabora Educação**. 2021. Disponível em: https://movimentocolabora.org.br/website/wp-content/uploads/2021/01/Movimento-Colabora_-Sistematizacao-Pol%C3%ADtica-Colaborativa-do-MA.pdf Acesso em: 8 mar. 2022

CUNHA, Leonardo Ferreira Farias da; SILVA, Alcineia de Souza; SILVA, Aurênio Pereira da. O ensino remoto no Brasil em tempos de pandemia: diálogos acerca da qualidade e do direito e acesso à educação. **Revista Com Censo: Estudos Educacionais do Distrito Federal**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 27-37, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/924>. Acesso em: 30 mar. 2022.

CUNHA, Fernando Icaro Jorge *et al.* O Ensino Remoto é sinônimo de EAD? proximidades e diferenças entre as duas experiências. In: MOURAD, Leonice Aparecida de Fátima Alves Pereira; CUNHA, Fernando Icaro Jorge; JORGE, Wellington Junior (org.). **Ensino Remoto Emergencial** - Experiências de Docentes em Tempos de Pandemia. Maringá, PR: Uniedsul, 2021.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Educação Escolar e Pandemia. **Pedagogia em Ação**, v. 13, n. 1, 2020. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/23749/16761> Acesso em: 11 jan. 2023.

FCC- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Estudo Desigualdades na educação brasileira: ressignificação do abandono escolar no contexto de pandemia**, 2021. Disponível em: [Abandono-escolar-e-a-pandemia-no-Brasil-2 \(1\).pdf](#). Acesso em: 08 jan. 2022.

FRANÇA, Somário de Oliveira. **Gestão Escolar e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): Dimensão política da avaliação**. São Luís, 2022. Disponível em: <https://www.ppge.uema.br/wp-content/uploads/2022/05/DISSERTA%C3%87%C3%83O-E-PRODUTO-SOMARIO-DE-OLIVEIRA-FRAN%C3%87A-2.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2023.

FREIRE, Paulo; GUIMARÃES, Sérgio. **Lições de casa: últimos diálogos sobre educação**. 1 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

GESTRADO. **Trabalho docente em tempos de pandemia** – relatório técnico. Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente- UFMG, 2020. Disponível em: [cnte_relatorio_da_pesquisa_covid_gestrado_v03.pdf](#) Acesso em: 22 mar 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> Acesso em: 21 mar. 2022.

GIL, Raquel Mattos. **O Papel do Gestor na melhoria da qualidade da educação**. Versão on-line V. II, Paraná, 2013. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_uem_gestao_pdp_raquel_mattos_gil.pdf Acesso em: 18 jan. 2023.

GIORDANO, Daniele Xavier Ferreira. Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. **Educação Básica Online**, v.1, n.1, p. 125-133, jan. 2021. Disponível em: <https://periodicos.editorialaar.com/index.php/educacaobasicaonline/article/view/15/14> Acesso em: 04 de set. 2022.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GUATTARI, Félix. O Capitalismo Mundial Integrado e a Revolução Molecular *In: ROLNIK, Suely (Org.). **Revolução Molecular: Pulsões políticas do desejo***. Brasiliense, São Paulo, 2013.

HETKOWSKI, Tânia Maria; NASCIMENTO, Fabiana dos Santos; ARAÚJO, Kátia Soane Santos. Emergency Remote Teaching(ert): reflexões sobre trabalho pedagógico e uso das tic na rede pública municipal. **Revista Linguagens, educação e sociedade**. Teresina, Ano 25, n. 46, 2020. DOI: <https://doi.org/10.26694/les.v0i46.11444>. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/lingedusoc/article/view/11444/pdf> Acesso em: 18 abr. 2022.

HODGES, Charles; TRUST, Torrey; MOORE, Stephanie; BOND, Aaron; LOCKEE, Barb. Diferenças entre o aprendizado online e o ensino remoto de emergência. **Revista da Escola, Professor, Educação e Tecnologia**, v. 2, 2020. Disponível em <https://escribo.com/revista/index.php/escola/article/view/17/16> . Acesso em: 15 fev. 2022.

HORA, Dinair Leal da; CORRÊA, Izete Magno; OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro de. Os reflexos da pandemia no cotidiano escolar paraense. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 38, n. 00, 2022. DOI: 10.21573/vol38n12022.111575. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/111575>. Acesso em: 05 abr. 2022

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama - Maranhão**. São Luís, MA: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ma/panorama> . Acesso em: 01 mar. 2023

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2019**. Brasília: Inep, 2020. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/sinopse-estatistica-da-educacao-basica>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2020**. Brasília: Inep, 2021. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica> . Acesso em: 12 ago. 2021.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo Escolar: divulgados dados sobre impactos da pandemia na educação**. Jul. de 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/divulgados-dados-sobre-impacto-da-pandemia-na-educacao> Acesso em: 19 abr. 2022.

IRB- Instituto Rui Barbosa; IEDE- Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional. **Relatório de atividades 2020**. 2020a. Disponível em: https://www.portaliede.com.br/wp-content/uploads/2021/08/relatoriodeatividades_2020_iede.pdf. Acesso em: 21 jan. 2022.

IRB- Instituto Rui Barbosa; IEDE- Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional. **Projeto A Educação Não Pode Esperar: Ações para minimizar os impactos negativos à**

educação em razão das ações de enfrentamento ao novo coronavírus. Realização: Comitê Técnico da Educação do Instituto Rui Barbosa (CTE-IRB). 2020b. Disponível em: https://www.portaliiede.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Estudo_A_Educa%C3%A7%C3%A3o_N%C3%A3o_Pode_Esperar.pdf . Acesso em: 1 jan. 2022.

IRB- Instituto Rui Barbosa; IEDE- Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional. **Projeto A Educação Não Pode Esperar: planejamento das redes de ensino para a volta às aulas.** 2020c. Disponível em: https://www.portaliiede.com.br/wp-content/uploads/2020/08/Estudo_Iede_CTE-IRB_PlanejamentoVoltaAsAulas.pdf acesso em: 22 jan. 2022.

LANDIN, Lucas. **Educação que Faz a Diferença.** QEdU Conteúdos, 2021. Disponível em: <https://conteudos.qedu.org.br/educacao-que-faz-a-diferenca/> Acesso em: 15 abr. 2022.

TOSCHI, Mirza Seabra. CMDI – Comunicação Mediada por Dispositivo Indutor: elemento novo nos processos educativos. *In*: LIBÂNEO, José Carlos; SUANNO, Vanessa Rosa (org). **Didática em uma sociedade complexa.** Goiânia: CEPE, 2011. cap. VI, p. 125 – 146.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **As práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem dos alunos.** Cascavel, Paraná, 2015. Disponível em: http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf Acesso em: 10 jan. 2023.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a formação de seus gestores. **Em Aberto**, vol. 17. n. 72, 2000. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116>. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372> . Acesso em: 10 mar. 2022.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** Positivo, Curitiba 2009.

MARANHÃO. **Decreto Estadual nº 35.662 de 16 de março de 2020.** Dispõe sobre a suspensão, por 15 dias das aulas presenciais nas unidades de ensino da rede estadual de educação, do Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão – IEMA, da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA e das Universidades Estaduais da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, nas instituições de ensino da redes municipais e nas escolas e Instituições de Ensino Superior da rede privada localizadas no Estado do Maranhão. 2020a. Disponível em: <https://www.corona.ma.gov.br/public/uploads/arquivos/atos/2-5e8cca2640f1c.pdf> Acesso em: 14 set. 2021.

MARANHÃO. **Decreto Estadual nº 35.672 de 19 de março de 2020**. Declara estado de calamidade pública no Estado do Maranhão em virtude do aumento da número de infecções pelo vírus H1N1, da existência de casos suspeitos de contaminação pela covid-19. 2020b. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/wp-content/uploads/2020/03/DECRETO-35.672-DE-19-DE-MAR%C3%87O-DE-2020.pdf> Acesso em: 14 set. 2021.

MASSCHELEIN, Jan; SIMONS, Maarten. **Em defesa da escola: uma questão pública** /tradução Cristina Antunes. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2014. Disponível em: http://www.gpef.fe.usp.br/teses/em_defesa_da_escola.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

MATTA, G.C., REGO, S., SOUTO, E.P., and SEGATA, J., eds. **Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia** [online]. Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora FIOCRUZ, 2021, 221 p. Informação para ação na Covid-19 series. ISBN: 978-65-5708-032-0. <https://doi.org/10.7476/9786557080320>.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MÉSZÁROS, István. **A Educação para além do capital**. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PARO, Vitor Henrique. A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar. **A qualidade da escola pública no Brasil**. Belo Horizonte: Mazza Edições, p. 57 – 72, 2012. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/cap-3-a-qld-da-esc-pblca-a-impc-da-gst-escr.pdf> Acesso em: 24 jan. de 2023.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Módulo I**. Brasília: CONSED- Conselho Nacional de Secretários da Educação, 2001.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, 2020. DOI: <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2020.246089>. Disponível: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575> Acesso em 19 jul. 2021.

QEDU. **Dados do Censo Escolar do Município de São Luís**. 2020. Disponível em: <https://novo.qedu.org.br/municipio/2111300-sao-luis>. Acesso em: 09 fev. 2022.

RIZZATTI, I. M.; MENDONÇA, A. P.; MATTOS, F.; RÔÇAS, G. SILVA, M. A. B. V. da; CAVALCANTI, R. J. S.; OLIVEIRA, R. R. **Os produtos e processos educacionais dos programas de pós-graduação profissionais: proposições de um grupo de colaboradores**. ACTIO, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1-17, mai./ago. 2020. Disponível em: http://profqui.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/334/2020/09/Artigo_Os-Prod.-Educ.-dos-PPG-profissionais.pdf Acesso em: 18 jan. 2023.

SÃO LUÍS. **Institucional** – Apresentação. Secretária municipal de educação- SEMED. 2022. Disponível em: <https://www.saoluis.ma.gov.br/semmed/institucional>. Acesso em: 14 de abr. 2022.

SÃO LUÍS. **Plano Municipal de Educação de São Luís – 2015/2024**. 2015. Disponível em: https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/85_documento_base_do_pme_2015.2024_a_provado_pelo_fme.pdf. Acesso em: 07 abr. 2022.

SAVIANI, D.; GALVÃO, A. C. “**Educação na Pandemia**: a falácia do ensino remoto”. Universidade e Sociedade ANDES-SN, p. 36 - 49, jan. 2021. Disponível em: https://www.andes.org.br/img/midias/0e74d85d3ea4a065b283db72641d4ada_1609774477.pdf. Acesso em: 17 out. 2022.

SECOM. **Prefeitura realiza maior programa de reforma de escolas da história de São Luís**. SEMED – Secretária Municipal de Educação, São Luís. 2022. Disponível em: <https://www.saoluis.ma.gov.br/semmed/noticia/39776/prefeitura-realiza-maior-programa-de-reforma-de-escolas-da-historia-de-sao-luis#:~:text=Secretaria%20Municipal%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o&text=Mais%20de%20190%20unidades%20de,para%20receber%20a%20comunidade%20escolar>. Acesso em: 10 dez. de 2022.

SEMED. **Edital N° 01 de 13 de dezembro de 2018**. O secretário Municipal de Educação de São Luís, Estado do Maranhão, no uso de suas atribuições legais, conforme a Constituição Federal de 1988, Art. 64 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o previsto na Meta 19 da Lei n° 6.001, de 9 de novembro de 2015 – Plano Municipal de Educação, na Lei n° 4.749, de 3 de janeiro de 2007 – Estatuto do Magistério de São Luís, torna público a realização do processo seletivo de escolha pública democrática de servidores efetivos para as funções de gestores gerais e gestores adjuntos das Unidades de Educação Básica da Rede Pública Municipal de São Luís. São Luís, 2018. Disponível em: https://www.saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/1400_edital_n_01.2018_-_semmed_-_processo_seletivo_de_gestores_gerais_e_adjuntos-compressed.pdf Acesso em: 2 jan. 2023.

SEMED. **Diretrizes para retorno às aulas e reorganização do ano letivo de 2020. São Luís, Versão preliminar**. São Luís, 2020. Disponível em: https://saoluis.ma.gov.br/midias/anexos/3022_ultima_versao_diretrizes_de_retorno_as_aulas_-_24.07.20202.pdf. Acesso em: 29 jun. 2021.

SEMED. **Guia para o Ensino Remoto 2021**. São Luís, 2021. Disponível em: https://agenciasaoluis.com.br/midias/midias/4448_guia_para_o_ensino_remoto_semed_2021.pdf Acesso em: 17 nov. 2021.

SEMED - Secretaria Municipal de Educação, São Luís. 2022a. Disponível em: https://agenciasaoluis.com.br/midias/midias/4596_lista_de_escolas_municipais_de_sao_luis.pdf. Acesso em: 06 de jan. de 2023.

SEMED. **Protocolo de volta às aulas presenciais nas unidades da Educação Básica da Rede Pública Municipal de São Luís**. 2022b. Disponível em: https://agenciasaoluís.com.br/midias/midias/4666_protocolo_de_volta_as_aulas_presenciais.pdf Acesso em: 10 abr. 2022.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. n. 01 - a gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 15, jan. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v15i0.77531>. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/77531>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SILVA, Paula Junqueira da; LIMA, Antonio Bosco de. O oportunismo Neoliberal na Pandemia de 2020: a nova morfologia da educação e da superexploração do trabalho docente. **Movimento – Revista de Educação**, Niterói, a. 7, n. 15, p. 286 – 312, set./ dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22409/mov.v7i15.42973>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistamovimento/article/view/42973/27658>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SOUZA, Ricardo. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Educação: História, Política e Sociedade) – Pontífca Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

UEMA. **Resolução nº 1393/2019, de 04 de dezembro de 2019**. Regimento Interno aprovado através da Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA. São Luís. 2019.

UNICEF. **Reabertura segura das escolas é urgente para garantir direitos de crianças e adolescentes**: Manifesto assinado por UNICEF, UNESCO e OPAS/OM. 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/manifesto-unicef-unesco-opas-oms-reabertura-segura-das-escolas>. Acesso em: 19 abr. 2022.

UNICEF. **Busca ativa escolar**: contexto geral da busca ativa no Brasil / coordenação Andréia Peres. 2. ed. Brasília. 2022. Disponível em: https://buscaativaescolar.org.br/storage/files/shares/2022/BAE_01_contexto_geral_web.pdf Acesso em: 24 jan. 2023.

VIANA, Natália Pereira Lima; SALES, Nathaly Lima. Por uma gestão democrática: formas de provimento ao cargo de diretor/a escolar em São Luís (MA). **Revista Educação Básica em Foco**, v.1, n.3, 2020. Disponível em: https://educacaobasicaemfoco.net.br/03/Artigos/Por_uma_gestao_democratica_VIANA-N-P-L_SALES-N-L.pdf. Acesso em: 8 abr. 2022.

VIEIRA, Helena; ALPACA, Nathalie Hanna; TEIXEIRA, Nathalia. **OMS**: A pandemia só terminará em algum local quando terminar em todos. CNN – Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/oms-a-pandemia-so-terminara-em-algum-local-quando-terminar-em-todos/>. Acesso em: 2 mai. 2022.

WESTIN, Ricardo. **Em 1918, gripe espanhola espalha morte e pânico, faz escolas aprovarem todos os alunos e leva à criação da caipirinha**. 2018. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infograficos/2018/09/epidemia-de-gripe-espanhola-no-brasil-mata-presidente-faz-escolas-aprovarem-todos-os-alunos-e-leva-a-criacao-da-caipirinha> . Acesso em: 17 jun. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista semiestruturada – perfil do (a) gestor (a) escolar



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 1 A GESTÃO ESCOLAR

Data de realização: ____/____/____

Caro(a) gestor(a)

Esta entrevista integra o projeto de mestrado intitulado como “ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia”, que tem como objetivo, analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid-19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA. Gostaria de contar com a sua colaboração na participação desta pesquisa, cujo as informações auxiliarão na elaboração da dissertação e fortalecimento do produto educacional. Deste modo, gostaria de esclarecer que sua identidade será mantida em sigilo, seu nome não será citado na divulgação dos resultados e as informações serão utilizadas exclusivamente para os fins de estudos desenvolvidos por meio da referida pesquisa. Desde já expresso minha imensa gratidão!

➤ Dados de Identificação

Nome (fictício) do entrevistado (a)	
Idade	
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outros.
Qual a sua formação acadêmica?	<input type="checkbox"/> Magistério <input type="checkbox"/> Pedagogia <input type="checkbox"/> Outro. Qual?
Possui pós-graduação?	<input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Se marcou alguma das opções, em qual área se pós-graduou?	
O(A) senhor(a) possui alguma formação específica em gestão escolar que não tenha sido mencionada até aqui?	
Há quanto tempo atua como gestor (a) escolar?	<input type="checkbox"/> Cinco anos ou menos <input type="checkbox"/> Dez anos ou mais <input type="checkbox"/> Quinze anos ou mais <input type="checkbox"/> Vinte anos ou mais <input type="checkbox"/> Vinte e cinco anos ou mais
Qual seu regime de trabalho?	<input type="checkbox"/> Contratado <input type="checkbox"/> Concursado

Por qual destas formas de provimento ao cargo de gestão o senhor (a) teve acesso a gestão escolar?	(<input type="checkbox"/>) Indicação (<input type="checkbox"/>) Eleição (<input type="checkbox"/>) Seleção
Em qual nível da educação básica você trabalha?	(<input type="checkbox"/>) Educação Infantil (<input type="checkbox"/>) Anos iniciais (<input type="checkbox"/>) Anos fundamentais (<input type="checkbox"/>) Ensino Médio (<input type="checkbox"/>) EJA
Em qual turno exerce suas funções?	(<input type="checkbox"/>) Matutino (<input type="checkbox"/>) Vespertino (<input type="checkbox"/>) Noturno

➤ **Dados sobre a gestão**

- 1 Quais atribuições são desempenhadas no exercício de sua profissão no cotidiano escolar?
- 2 Quais são suas análises sobre a gestão democrática e as ações realizadas na escola?
- 3 Como ocorre a mobilização dos docentes, discentes e comunidade escolar dentro de sua gestão?

➤ **Dados sobre gestão escolar e pandemia**

- 4 Como o senhor (a) descreveria o ensino emergencial e as atividades que desempenhou e organizou nos dois últimos anos letivos (2020, 2021 e 2022)? (Mudanças, impactos da pandemia, observações...) Se puder, informe também a realidade socioeducacional da escola nesse processo pandêmico (duras realidades, arranjos e improvisações).
- 5 Como esses impactos alteraram suas atribuições enquanto gestor (a)?
- 6 Uma das macros ações priorizadas pela Semed para o ano letivo de 2021 se reporta a formação de gestores escolares para o uso das tecnologias e orientação em relação ao ensino remoto, que se deu através de reuniões virtuais, o senhor (a) participou dos encontros? Como essa formação agregou no seu trabalho?
- 7 Quais foram os limites, contradições e possibilidades da sua gestão como atividade mediadora da escola durante a pandemia?
- 8 Para finalizar, gostaria de comentar mais alguma questão a partir do que conversamos?

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista semiestruturada – A Dimensão Pedagógica



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 2 A DIMENSÃO PEDAGÓGICA

Data de realização: ____/____/____

Caro(a) gestor(a),

Esta entrevista integra o projeto de mestrado intitulado como “ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia”, que tem como objetivo geral: analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid-19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA, estando diretamente atrelada aos seguintes objetivos específicos:

- Relacionar as ações e estratégias da gestão escolar para o planejamento e (re)organização pedagógico da escola diante das reconfigurações do ensino emergencial;
- Identificar quais estratégias e metodologias de atividades pedagógicas, instrumentos e critérios de avaliação não presenciais foram adotadas em caráter excepcional pelos gestores escolares para atender os objetivos de aprendizagem de estudantes da etapa dos anos iniciais do ensino fundamental.

Gostaria de contar com a sua colaboração na participação desta pesquisa, cujo as informações auxiliarão na elaboração da dissertação e fortalecimento do produto educacional. Deste modo, gostaria de esclarecer que sua identidade será mantida em sigilo, seu nome não será citado na divulgação dos resultados e as informações serão utilizadas exclusivamente para os fins de estudos desenvolvidos por meio da referida pesquisa. Desde já expresso minha imensa gratidão!

➤ Dados de Identificação

Nome (fictício) do entrevistado (a)	
Idade	
Sexo	() Masculino () Feminino () Outros.

Qual a sua formação acadêmica?	<input type="checkbox"/> Magistério <input type="checkbox"/> Pedagogia <input type="checkbox"/> Outro. Qual?
Possui pós-graduação?	<input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Se marcou alguma das opções, em qual área se pós-graduou?	
O(A) senhor(a) possui alguma formação específica em gestão escolar que não tenha sido mencionada até aqui?	
Há quanto tempo atua na equipe de gestão escolar?	<input type="checkbox"/> Cinco anos ou menos <input type="checkbox"/> Dez anos ou mais <input type="checkbox"/> Quinze anos ou mais <input type="checkbox"/> Vinte anos ou mais <input type="checkbox"/> Vinte e cinco anos ou mais
Qual seu regime de trabalho?	<input type="checkbox"/> Contratado <input type="checkbox"/> Concursado
Por qual destas formas de provimento o(a) senhor (a) teve acesso a equipe de gestão escolar?	<input type="checkbox"/> Indicação <input type="checkbox"/> Eleição <input type="checkbox"/> Seleção
Em qual nível da educação básica você trabalha?	<input type="checkbox"/> Educação Infantil <input type="checkbox"/> Anos iniciais <input type="checkbox"/> Anos fundamentais <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> EJA
Em qual turno exerce suas funções?	<input type="checkbox"/> Matutino <input type="checkbox"/> Vespertino <input type="checkbox"/> Noturno

➤ **Sobre a Gestão Pedagógica**

- 9 Quais atribuições são desempenhadas no exercício de sua profissão no cotidiano escolar?
- 10 Como funciona a relação e mobilização entre docentes, discentes e comunidade escolar?
- 11 Quais os principais desafios que você observa na realização do seu trabalho como equipe gestora?

➤ **Dados sobre gestão escolar e pandemia**

- 12 Como o senhor (a) descreveria o ensino emergencial e as atividades que desempenhou e organizou nos dois últimos anos letivos? (Mudanças, impactos da pandemia, observações...)
- 13 Como se deu a articulação do planejamento, avaliação e atividades pedagógicas no ano letivo de 2020?
- 14 Quais os critérios adotados para o planejamento e organização do calendário letivo de 2021? (conte-nos quais ações foram priorizadas neste calendário justificando a importância de cada ação)
- 15 Se ainda não tiver comentado, conte para nós um pouco sobre os impactos que afetaram diretamente a escola no início da pandemia da Covid-19 e as estratégias que foram adotadas pela equipe. Se puder, informe também a realidade socioeducacional da escola nesse processo pandêmico (Ensino remoto, híbrido presencial com restrições sanitárias, acesso à

internet, equipamentos de mídias, critérios de avaliação e presença. O que acredita ser necessário que permaneça ou mude...)

- 16 A Semed elaborou três documentos norteadores ao longo dos três primeiros anos de pandemia. São eles: Diretrizes Orientadoras para retorno às aulas e reorganização do ano letivo de 2020, Guia para o Ensino Remoto 2021 e o Protocolo de volta às aulas presenciais nas unidades da Educação Básica da Rede Pública Municipal de São Luís – 2022. Como estes documentos contribuíram para o direcionamento da sua prática gestora?
- 17 Objetivando acompanhar o período de transição das aulas remotas para o período de ensino híbrido/presencial, a Semed elaborou fichas a serem utilizadas por gestores escolares como instrumentos de diagnóstico e acompanhamento das práticas pedagógicas em 2021. O/A senhor(a) teve acesso a essas fichas? O que foi possível diagnosticar por meio delas? esse diagnóstico interferiu na adoção de novas estratégias e metodologias? exemplifique.
- 18 Para finalizar, gostaria de comentar mais alguma questão a partir do que conversamos?

APÊNDICE C - Roteiro para entrevista semiestruturada – A Dimensão Administrativa



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 3 A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

Data de realização: ____/____/____

Caro (a) gestor/gestora

Esta entrevista integra o projeto de mestrado intitulado como “ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia”, que tem como objetivo geral: analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid-19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA, estando diretamente atrelada ao seguinte objetivo específico:

- Relacionar as ações e estratégias da gestão escolar para o planejamento e (re)organização administrativa da escola diante das reconfigurações do ensino emergencial;

Gostaria de contar com a sua colaboração na participação desta pesquisa, cujo as informações auxiliarão na elaboração da dissertação e fortalecimento do produto educacional. Deste modo, gostaria de esclarecer que sua identidade será mantida em sigilo, seu nome não será citado na divulgação dos resultados e as informações serão utilizadas exclusivamente para os fins de estudos desenvolvidos por meio da referida pesquisa. Desde já expresso minha imensa gratidão!

➤ Dados de Identificação

Nome (fictício) do entrevistado (a)	
Idade	
Sexo	() Masculino () Feminino () Outros.
Qual a sua formação acadêmica?	() Magistério () Pedagogia () Outro. Qual?
Possui pós-graduação?	() Especialização () Mestrado () Doutorado

Se marcou alguma das opções, em qual área se pós-graduou?	
O(A) senhor(a) possui alguma formação específica em gestão escolar que não tenha sido mencionada até aqui?	
Há quanto tempo atua na função administrativa escolar?	() Cinco anos ou menos () Dez anos ou mais () Quinze anos ou mais () Vinte anos ou mais () Vinte e cinco anos ou mais
Qual seu regime de trabalho?	() Contratado () Concursado
Por qual destas formas de provimento ao cargo?	() Indicação () Eleição () Seleção
Em qual nível da educação básica você trabalha?	() Educação Infantil () Anos iniciais () Anos fundamentais () Ensino Médio () EJA
Em qual turno exerce suas funções?	() Matutino () Vespertino () Noturno

➤ **Dados sobre a gestão**

19 Quais atribuições são desempenhadas no exercício de sua profissão no cotidiano escolar?

20 Quais são suas análises sobre a participação na gestão e as ações realizadas na escola?

➤ **Sobre a Gestão Administrativa e a pandemia**

21 Como o senhor (a) descreveria o ensino emergencial e as atividades que desempenhou e organizou nos dois últimos anos letivos? (Mudanças, impactos da pandemia, elaboração das diretrizes internas, observações...). Se puder, informe também sobre os desafios na reorganização administrativa da escola neste processo (organização dos registros, documentação escolar, entre outros).

22 Como analisa que o planejamento das ações dos setores ligados à gestão administrativa está relacionado com a realização do Projeto Político-Pedagógico da escola?

23 Uma das ações da Semed para o ano letivo de 2021 se reporta à reformas da rede pública municipal, considerando as demandas da retomada das aulas no formato híbrido. Se puder, comente se a escola foi contemplada neste programa e como está sendo este momento (apoio da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) para aquisição de equipamentos ou ferramentas tecnológicas para professores e alunos durante o ensino emergencial remoto)

24 Para finalizar, gostaria de comentar mais alguma questão a partir do que conversamos?

APÊNDICE D - Roteiro para Observação Participante



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Este roteiro de observação foi elaborado no intuito de produzir informações que contribuirão para compreensão do contexto da pesquisa, que envolve as interações e vivência com o ambiente de pesquisa. Levamos em consideração a dimensão da gestão escolar na organização e condução do universo da pesquisa, ou seja, na escola *lócus*. Por isso, este roteiro também servirá como norte para as anotações descritivas que irão compor os registros do diário de campo por contemplar temáticas associadas a gestão escolar do ensino emergencial.

	ESPAÇOS	REFLEXÕES	CONTEXTO
1	Organização do espaço escolar e participantes que o compõe		
2	Cultura organizacional da escola e relações entre gestão escolar com estudantes, profissionais e comunidade		
3	Adaptação às normas de biossegurança dos protocolos de contenção da Covid-19		
4	Aspectos relativos à pandemia (formato de encontros, recursos, utensílios, temas trabalhados, etc.).		
5	Recepção no espaço escolar		
6	Documentos sobre as estratégias da gestão durante a implementação do ensino emergencial		
7	Outras situações		

APÊNDICE E - Roteiro para construção e desenvolvimento do Produto Educacional



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

ROTEIRO PARA CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Este roteiro foi elaborado no intuito de planejar e acompanhar o desenvolvimento das etapas de construção do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, produto educacional da pesquisa de Mestrado ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia que está diretamente atrelado ao seguinte objetivo específico: construir um repositório que servirá como fonte de pesquisa e subsídio a gestores educacionais, escolares e pesquisadores, por reunir links de acesso a pesquisas, ebooks e um amplo acervo de documentos normativos e diretrizes orientadoras das práticas pedagógicas e da organização escolar durante o estado de calamidade pública da Covid-19.

Ação	Período	Atividade
Planejamento do Produto Educacional		
Organização do material que irá compor o Produto		
Desenvolvimento do Projeto do Repositório		
Desenvolvimento do Projeto do Repositório		
Apresentação da proposta de produto para os sujeitos participantes da pesquisa		
Desenvolvimento do Projeto do Repositório		
Elaboração das Orientações para Gestores		
Finalização das Orientações para Gestores		
Avaliação do Produto Educacional		
Conclusão do repositório		

APÊNDICE F – Roteiro para Avaliação do Produto Educacional



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ – REITORIA DE PESQUISA E PÓS – GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS – GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

ROTEIRO PARA PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Este roteiro foi elaborado no intuito de produzir informações que contribuirão para a avaliação sobre a viabilidade e funcionalidade do produto educacional

1 - Você considera o Repositório Digital como uma proposta viável para contribuir para consolidação de práticas gestoras eficazes na escola, em situações emergenciais?

2 - O material disponibilizado é atrativo e se contribui para fortalecer e subsidiar as funções exercidas em sua atuação gestora na escola, principalmente em circunstâncias que exijam excepcionalidade na oferta do ensino?

3 - Cite benefícios e potencialidades do produto educacional.

4 - Aponte dificuldades encontradas por você no produto educacional.

5 - De modo geral, como você avalia o repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e o Guia de Orientações para gestores

APÊNDICE G - Roteiros para Análise e Tratamento do Material coletado em campo



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPG
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO – CPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

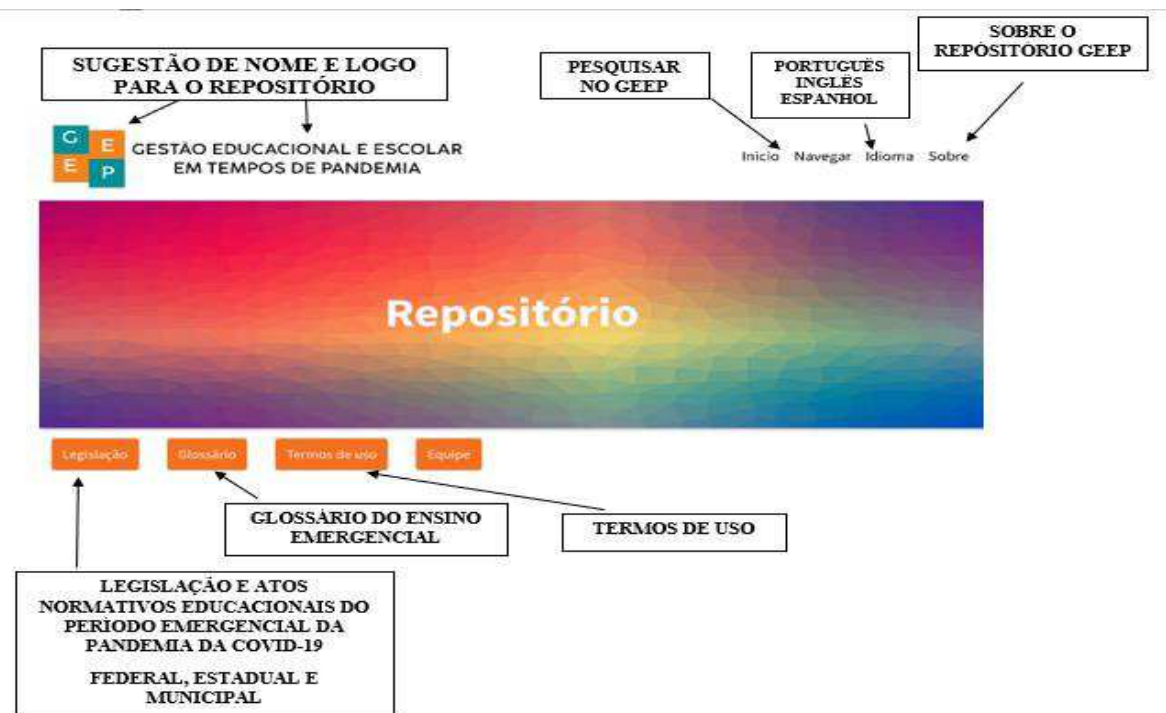
ROTEIROS PARA ANÁLISE E TRATAMENTO DO MATERIAL COLETADO EM CAMPO

Este roteiro visa orientar a análise e tratamento do material coletado em campo, na intenção de propor constantes reflexões sobre as informações apreendidas, se podem ser transformadas em dados e se serão suficientes para promover as interpretações que permitirão realizar a análise de conteúdo da dissertação, atendendo deste modo, aos objetivos propostos e a questão norteadora.

ROTEIRO 1: instrumento de coleta de dados - entrevistas semiestruturada e diário de campo			
	Interpretação dos dados de acordo com o aporte teórico	Observações do diário de campo	Aspectos apontados por Lück como característicos de uma liderança efetiva são observados nos gestores no ambiente escolar. a) Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade. b) Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas. c) Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos. d) Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos
Com Gestores			
Com Equipe da Gestão			

ROTEIRO 2: Observação				
Período de observação	Organização do trabalho no ambiente escolar	Situações vivenciadas na escola lócus	Sujeitos que integram o espaço escolar	Gestão no ambiente escolar

APÊNDICE H - Esboço do primeiro Protótipo do Repositório



APÊNDICE I – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página Inicial/ Home Page

The screenshot displays the home page of the 'Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial' website. At the top, there is a navigation bar with the site's name and links for 'Início', 'Pesquisar', 'Biblioteca', and 'Sobre'. Below this is a large banner with the title 'REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL' and an illustration of a hand holding a tablet showing 'AULAS SUSPENSAS (coronavírus)', a sign for 'OBRIGATÓRIO USO DE MÁSCARA', and a bottle of alcohol. Below the banner is a search bar with the text 'Pesquisar no acervo por' and a 'Pesquisar' button. The main content area is divided into three columns: 'Documentários', 'Pesquisas Científicas', and 'Artigos e resumos expandidos'. Each column lists recent additions with titles, authors, and dates. At the bottom, there is a 'Repertório' section with buttons for 'Legislação', 'Documentários', 'Pesquisas Científicas', 'Guias e Diretrizes', and 'EBooks'. A footer section contains a quote by Edgar Morin and a dark navigation bar with the site's name and various links.

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Início Pesquisar Biblioteca Sobre

REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL

OBRIGATÓRIO
USO DE MÁSCARA

AULAS SUSPENSAS (coronavírus)

Pesquisar no acervo por Titulo Pesquisar

Recentemente Adicionados

Documentários

Além do Distanciamento: Diálogos para entender as desigualdades sociais na pandemia de COVID-19
Cidacs Ficruz | 6 de Dezembro de 2022 às 14:46

À Distância da Educação
Supernova Filmes | 16 de Maio de 2020 às 19:52

Remoto - Campus Natal-Zona Norte
IFRN - Campus Natal-Zona Norte | 31 de Maio de 2021 às 19:01

Geração Covid - O Impacto da pandemia na primeira infância
MyNews | 24 de Agosto de 2021 às 23:00

Da Minha Janela: documentário sobre infâncias na pandemia
Professor Sérgio Lopes | 28 de Abril de 2022 às 14:18

A Educação na Pandemia - Presença da Ausência
Fernando Lazzarini | 26 de Julho de 2020 às 22:19

Pesquisas Científicas

COVID-19 e a reabertura das escolas: Uma revisão sistemática dos riscos de saúde e uma análise dos custos educacionais e econômicos
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento | 1 de Fevereiro de 2021

INCLUSÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA
Amélia Cristina Abreu Artes | 17 de Agosto de 2022

INFÂNCIA E PANDEMIA NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE - PRIMEIRAS ANÁLISES
Isabel de Oliveira e Silva (UFMG) | 1 de Maio de 2021

Trabalho docente em tempos de pandemia
Grupo de estudos sobre política educacional e trabalho docente - Gestrado UFMG | 1 de Janeiro de 2020

Permanência Escolar na Pandemia
Instituto Rui Barbosa | 29 de Setembro de 2022

A Educação não pode esperar
Instituto Rui Barbosa | 23 de Abril de 2020

Artigos e resumos expandidos

TRABALHO DOCENTE NA PANDEMIA: DISCURSOS DE PROFESSORES SOBRE O OFÍCIO
Lúcia Gracia Ferreira | 31 de Julho de 2021

A CONTRADIÇÃO INDIVÍDUO/GENERICIDADE E EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM DEBATE SOBRE A (IM)POSSIBILIDADE DO ENSINO REMOTO NA REALIDADE DE PESCADORES ARTESANAS DA AMAZÔNIA PARAENSE
Raimundo Nonato Galia Correa | 9 de Março de 2022

OS SENTIDOS DE ESCOLA EM TEMPOS DE PANDEMIA: O "VÍRUS" DO APROFUNDAMENTO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS
José Rafael Barbosa Rodrigues, Universidade Federal do Pará (UFPA) | 9 de Março de 2022

Repertório

Legislação

Documentários

Pesquisas Científicas

Guias e Diretrizes

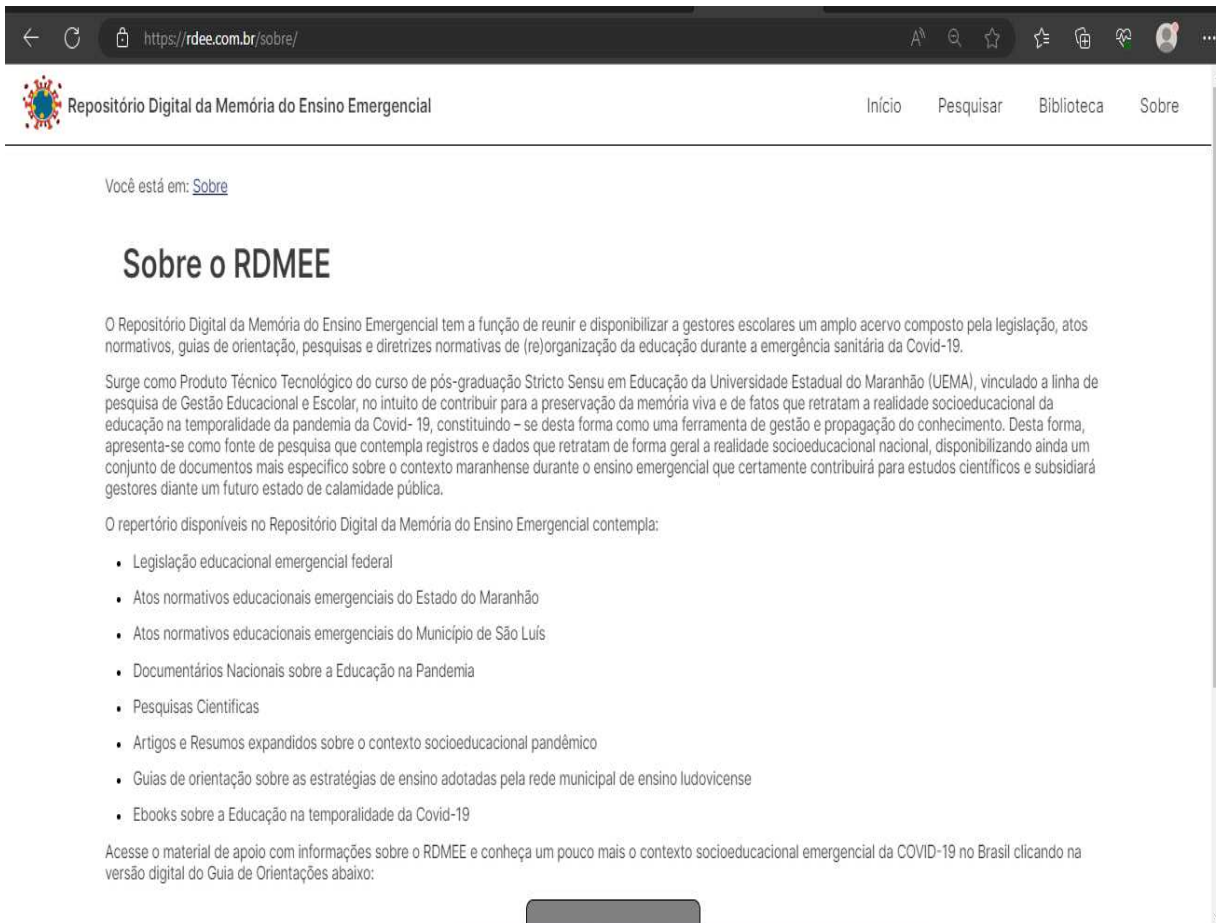
EBooks

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado.

- Edgar Morin

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial Créditos Termos de uso Orientações para Gestores Fale conosco Visualização de dados Sobre

APÊNDICE J – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página de informações sobre o repositório



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://rdee.com.br/sobre/>. The page title is "Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial". The navigation menu includes "Início", "Pesquisar", "Biblioteca", and "Sobre". The main content area shows the breadcrumb "Você está em: [Sobre](#)". The section title is "Sobre o RDMEE".

O Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial tem a função de reunir e disponibilizar a gestores escolares um amplo acervo composto pela legislação, atos normativos, guias de orientação, pesquisas e diretrizes normativas de (re)organização da educação durante a emergência sanitária da Covid-19.

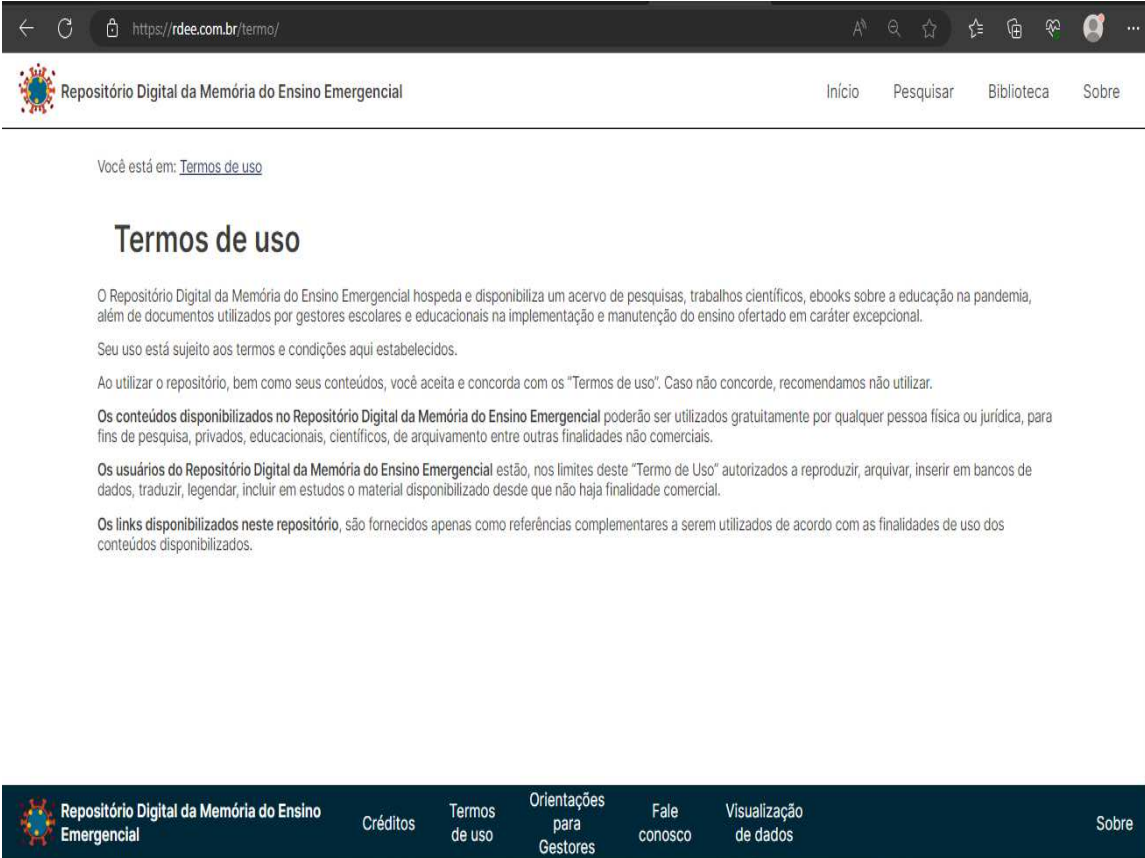
Surge como Produto Técnico Tecnológico do curso de pós-graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), vinculado a linha de pesquisa de Gestão Educacional e Escolar, no intuito de contribuir para a preservação da memória viva e de fatos que retratam a realidade socioeducacional da educação na temporalidade da pandemia da Covid-19, constituindo – se desta forma como uma ferramenta de gestão e propagação do conhecimento. Desta forma, apresenta-se como fonte de pesquisa que contempla registros e dados que retratam de forma geral a realidade socioeducacional nacional, disponibilizando ainda um conjunto de documentos mais específico sobre o contexto maranhense durante o ensino emergencial que certamente contribuirá para estudos científicos e subsidiará gestores diante um futuro estado de calamidade pública.

O repertório disponíveis no Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial contempla:

- Legislação educacional emergencial federal
- Atos normativos educacionais emergenciais do Estado do Maranhão
- Atos normativos educacionais emergenciais do Município de São Luís
- Documentários Nacionais sobre a Educação na Pandemia
- Pesquisas Científicas
- Artigos e Resumos expandidos sobre o contexto socioeducacional pandêmico
- Guias de orientação sobre as estratégias de ensino adotadas pela rede municipal de ensino ludovicense
- Ebooks sobre a Educação na temporalidade da Covid-19

Acesse o material de apoio com informações sobre o RDMEE e conheça um pouco mais o contexto socioeducacional emergencial da COVID-19 no Brasil clicando na versão digital do Guia de Orientações abaixo:

APÊNDICE K – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página de Termos de Uso



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://rdee.com.br/termo/>. The page title is "Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial". The navigation menu includes "Início", "Pesquisar", "Biblioteca", and "Sobre". The main content area displays the following text:

Você está em: [Termos de uso](#)

Termos de uso

O Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial hospeda e disponibiliza um acervo de pesquisas, trabalhos científicos, ebooks sobre a educação na pandemia, além de documentos utilizados por gestores escolares e educacionais na implementação e manutenção do ensino ofertado em caráter excepcional.

Seu uso está sujeito aos termos e condições aqui estabelecidos.

Ao utilizar o repositório, bem como seus conteúdos, você aceita e concorda com os "Termos de uso". Caso não concorde, recomendamos não utilizar.

Os conteúdos disponibilizados no Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial poderão ser utilizados gratuitamente por qualquer pessoa física ou jurídica, para fins de pesquisa, privados, educacionais, científicos, de arquivamento entre outras finalidades não comerciais.

Os usuários do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial estão, nos limites deste "Termo de Uso" autorizados a reproduzir, arquivar, inserir em bancos de dados, traduzir, legendar, incluir em estudos o material disponibilizado desde que não haja finalidade comercial.

Os links disponibilizados neste repositório, são fornecidos apenas como referências complementares a serem utilizados de acordo com as finalidades de uso dos conteúdos disponibilizados.

The footer contains the following navigation links: [Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial](#), [Créditos](#), [Termos de uso](#), [Orientações para Gestores](#), [Fale conosco](#), [Visualização de dados](#), and [Sobre](#).

APÊNDICE L – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página de Pesquisa Avançada

The screenshot shows a web browser window displaying the search results for 'EDUCAÇÃO' on the RDEE website. The browser address bar shows the URL: https://rdee.com.br/pesquisa/?texto=EDUCAÇÃO&tipo=1. The website header includes the logo and navigation links: Início, Pesquisar, Biblioteca, and Sobre. The breadcrumb trail indicates the user is in 'Pesquisa > Título > EDUCAÇÃO'. A search bar contains the text 'Pesquisar no acervo por' followed by a dropdown menu set to 'Título' and a 'Pesquisar' button. Below the search bar, the text 'Resultados encontrados:' is displayed. The results are organized into two sections: 'Artigos e resumos expandidos' and 'Guias e Diretrizes'. The 'Artigos e resumos expandidos' section contains one result: 'A CONTRADIÇÃO INDIVÍDUO/ GNERICIDADE E EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM DEBATE SOBRE A (IM) POSSIBILIDADE DO ENSINO REMOTO NA REALIDADE DE PESCADORES ARTESANAS DA AMAZÔNIA PARAENSE' by Raimundo Nonato Gaia Correa, dated 9 de Março de 2022. The 'Guias e Diretrizes' section contains five results: 'RECOMENDAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO RETORNO PRESENCIAL ÀS AULAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL E SEGURANÇA DOS ALIMENTOS' by FNDE, dated 18 de Abril de 2021; 'GUIA CONECTIVIDADE NA EDUCAÇÃO - Passo a passo para a conectividade das escolas públicas brasileiras' by Grupo Interinstitucional de Conectividade na Educação, dated 16 de Setembro de 2021; 'ORIENTAÇÕES À REDE PÚBLICA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL PARA O MODELO HÍBRIDO DE ENSINO 2021' by Secretaria da Saúde do Rio Grande do Sul, dated 3 de Março de 2021; 'GUIA DO ESTUDANTE E DA FAMÍLIA - INÍCIO DO ANO LETIVO 2020/2021 REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO - BAHIA' by Secretaria de Educação do Governo do Estado da Bahia, dated 24 de Fevereiro de 2021; and 'PROTOCOLO DE VOLTA ÀS AULAS PRESENCIAIS NAS UNIDADES DA EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS' by Prefeitura de São Luís, dated 1 de Janeiro de 2022. The footer of the website includes the logo and navigation links: Críticas, Termos, Orientações para, Fale, Visualização, and Sobre.

https://rdee.com.br/pesquisa/?texto=EDUCAÇÃO&tipo=1

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Início Pesquisar Biblioteca Sobre

Você está em: [Pesquisa](#) > [Título](#) > [EDUCAÇÃO](#)

Pesquisar no acervo por Título ▾ Pesquisar

Resultados encontrados:

Artigos e resumos expandidos

A CONTRADIÇÃO INDIVÍDUO/ GNERICIDADE E EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM DEBATE SOBRE A (IM) POSSIBILIDADE DO ENSINO REMOTO NA REALIDADE DE PESCADORES ARTESANAS DA AMAZÔNIA PARAENSE
Raimundo Nonato Gaia Correa | 9 de Março de 2022

Guias e Diretrizes

RECOMENDAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO RETORNO PRESENCIAL ÀS AULAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL E SEGURANÇA DOS ALIMENTOS
FNDE - FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO | 18 de Abril de 2021

GUIA CONECTIVIDADE NA EDUCAÇÃO - Passo a passo para a conectividade das escolas públicas brasileiras
Grupo Interinstitucional de Conectividade na Educação | 16 de Setembro de 2021

ORIENTAÇÕES À REDE PÚBLICA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL PARA O MODELO HÍBRIDO DE ENSINO 2021
Secretaria da Saúde do Rio Grande do Sul | 3 de Março de 2021

GUIA DO ESTUDANTE E DA FAMÍLIA - INÍCIO DO ANO LETIVO 2020/2021 REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO - BAHIA
Secretaria de Educação do Governo do Estado da Bahia | 24 de Fevereiro de 2021

PROTOCOLO DE VOLTA ÀS AULAS PRESENCIAIS NAS UNIDADES DA EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS
Prefeitura de São Luís | 1 de Janeiro de 2022


Repositório Digital da Memória do Ensino Críticas Termos Orientações para Fale Visualização Sobre

APÊNDICE M – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página da Biblioteca

The screenshot shows the website <https://rdee.com.br/biblioteca>. The header includes the logo and name "Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial" and navigation links: "Início", "Pesquisar", "Biblioteca", and "Sobre". Below the header, it indicates "Você está em: Biblioteca". The main content area features six category tiles: "Documentários" (with a cover titled "lém do standstill"), "Pesquisas Científicas", "Artigos e resumos expandidos", "Guias e Diretrizes" (with a cover titled "LIDANDO COM O TEMPO DURANTE A PANDEMIA"), "EBooks", and "Legislação" (with a gavel icon). The footer contains the logo and name, and a row of links: "Créditos", "Termos de uso", "Orientações para Gestores", "Fale conosco", "Visualização de dados", and "Sobre".

APÊNDICE N – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página Biblioteca/ Pesquisa de Artigo Científico

← ↻ 🔒 <https://rdee.com.br/viewer/2,296673170249980227566197167062940613968> 🔍 ⭐ 🏠 🌐 🗨️

 **Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial** Início [Pesquisar](#) [Biblioteca](#) [Sobre](#)

Você está em: [Biblioteca](#) > [Artigos e Resumos](#)

Título:
OS SENTIDOS DE ESCOLA EM TEMPOS DE PANDEMIA: O "VÍRUS" DO APROFUNDAMENTO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS

Autores:

- [José Rafael Barbosa Rodrigues, Universidade Federal do Pará \(UFPA\)](#)
- [Letícia Carneiro da Conceição, Universidade Federal do Pará \(UFPA\)](#)
- [Carlos Jorge Paixão, Universidade Federal do Pará \(UFPA\)](#)

Resumo:
O texto busca problematizar os sentidos de escola produzidos em meio à disseminação do Covid-19 no Brasil. Especificamente, analisa os discursos ensejados por orientações de retorno às aulas presenciais e em regime híbrido de duas redes estaduais do norte do Brasil. Trata-se de uma análise documental em uma aproximação com uma perspectiva teórico-metodológica discursiva, que busca compreender os sentidos de escola produzidos enquanto uma disputa antagônica pela fixação de articulações políticas. Os resultados apontam que os documentos orientadores de retorno às aulas demarcam sentidos relacionados à escola para fins de cumprimento de carga horária mínima definida em legislação e de prescrição de conteúdos mínimos para aprendizagem, o que vai na contramão da educação enquanto um direito público. Assim, não havendo uma reflexão mais ampliada sobre o atual momento pandêmico na definição destas orientações para a educação básica, este quadro pode aprofundar as desigualdades educacionais já existentes.

Data de publicação:
9 de Março de 2022


Adicionado no repositório em:
4 de Dezembro de 2022 às 23:31

Palavras-Chave:

- [Sentidos de Escola](#)
- [Pandemia](#)
- [Discurso](#)
- [Desigualdades Educacionais](#)

Referências:

- AMAZONAS. Secretaria de Educação e Desporto. PLANO DE RETORNO ÀS ATIVIDADES PRESENCIAIS: Ações Pedagógicas, de gestão e saúde para as Unidades de Ensino pós-pandemia da COVID-19. Manaus, Governo do Estado do Amazonas. Disponível em: <http://www.educacao.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/Plano-de-retorno-as-atividades-WEB-Manaus.pdf>. Acessado em: 12 de Agosto de 2020.
- BROWN, W. Cidadania Sacrificial: Neoliberalismo, capital humano e políticas de austeridade. Rio de Janeiro: Zazie Edições, 2018.
- BUTLER, J. Vida precária: os poderes do luto e da violência. Trad. Andreas Lieber. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.



OS SENTIDOS DE ESCOLA EM TEMPOS DE PANDEMIA: O "VÍRUS" DO APROFUNDAMENTO DAS DESIGUALDADES EDUCACIONAIS

THE SENSITIVITIES OF SCHOOL IN A PANDEMIC TIME: THE "VIRUS" OF DEEPENING EDUCATIONAL INEQUALITIES

Resumo: Este texto busca problematizar os sentidos de escola produzidos em meio à disseminação do Covid-19 no Brasil. Especificamente, analisa os discursos ensejados por orientações de retorno às aulas presenciais e em regime híbrido de duas redes estaduais do norte do Brasil. Trata-se de uma análise documental em uma aproximação com uma perspectiva teórico-metodológica discursiva, que busca compreender os sentidos de escola produzidos enquanto uma disputa antagônica pela fixação de articulações políticas. Os resultados apontam que os documentos orientadores de retorno às aulas demarcam sentidos relacionados à escola para fins de cumprimento de carga horária mínima definida em legislação e de prescrição de conteúdos mínimos para aprendizagem, o que vai na contramão da educação enquanto um direito público. Assim, não havendo uma reflexão mais ampliada sobre o atual momento pandêmico na definição destas orientações para a educação básica, este quadro pode aprofundar as desigualdades educacionais já existentes.

[Clique aqui para acessar o documento](#)


APÊNDICE O – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página Controle de Visualização de Dados

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial


[Início](#)
[Pesquisar](#)
[Biblioteca](#)
[Sobre](#)

Você está em: [Visualização de dados](#)

Visualização de dados



41
documentos encontrados



Tipo de documento

- Artigos
- Documentários
- Diários
- Pesquisas
- Retratos

Palavras-chave

Pandemia de Covid-19 Educação Rede CpE Documentário
Aprendizado Aprendizagem Ensino remoto Professores
Pandemia Ensino Remoto folha Jornalismo TV Folha Notícias
Folha de São Paulo

Autores

Rede CpE Folha de São Paulo EP Maria Célia Aline Naomi
Fernando Lazzarini

Resultados encontrados:

Documentários

Educação na pandemia - retratos futuros
Rede CpE | 20 de Dezembro de 2021 às 19:42

Desconectados: os impactos da pandemia na educação brasileira
Folha de São Paulo | 29 de Setembro de 2022 às 21:00

A ESCOLA E A PANDEMIA
EP Maria Célia | 6 de Fevereiro de 2021 às 22:00

Ano Perdido...? | Um documentário sobre educação na pandemia
Aline Naomi | 28 de Janeiro de 2021 às 02:45

A Educação na Pandemia - Presença da Ausência
Fernando Lazzarini | 26 de Julho de 2020 às 22:19

PLANO DE RETOMADA DAS ATIVIDADES ESCOLARES PRESENCIAIS - ENSINO HÍBRIDO
Governo do Estado do Tocantins | 11 de Dezembro de 2020

DIRETRIZES PARA RETORNO ÀS AULAS E REORGANIZAÇÃO DO ANO LETIVO 2020
Prefeitura de São Luís | 24 de Julho de 2020

GUIA PARA O ENSINO REMOTO 2021 - Semed São Luís
Prefeitura de São Luís | 1 de Janeiro de 2021

PROTOCOLO DE VOLTA ÀS AULAS PRESENCIAIS NAS UNIDADES DA EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS
Prefeitura de São Luís | 1 de Janeiro de 2022

CADERNO DE ORIENTAÇÕES PARA O ENSINO REMOTO DE ESTUDANTES COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUSTISTA - TEA (SEMED/ SÃO LUÍS)
Prefeitura de São Luís | 12 de Maio de 2021

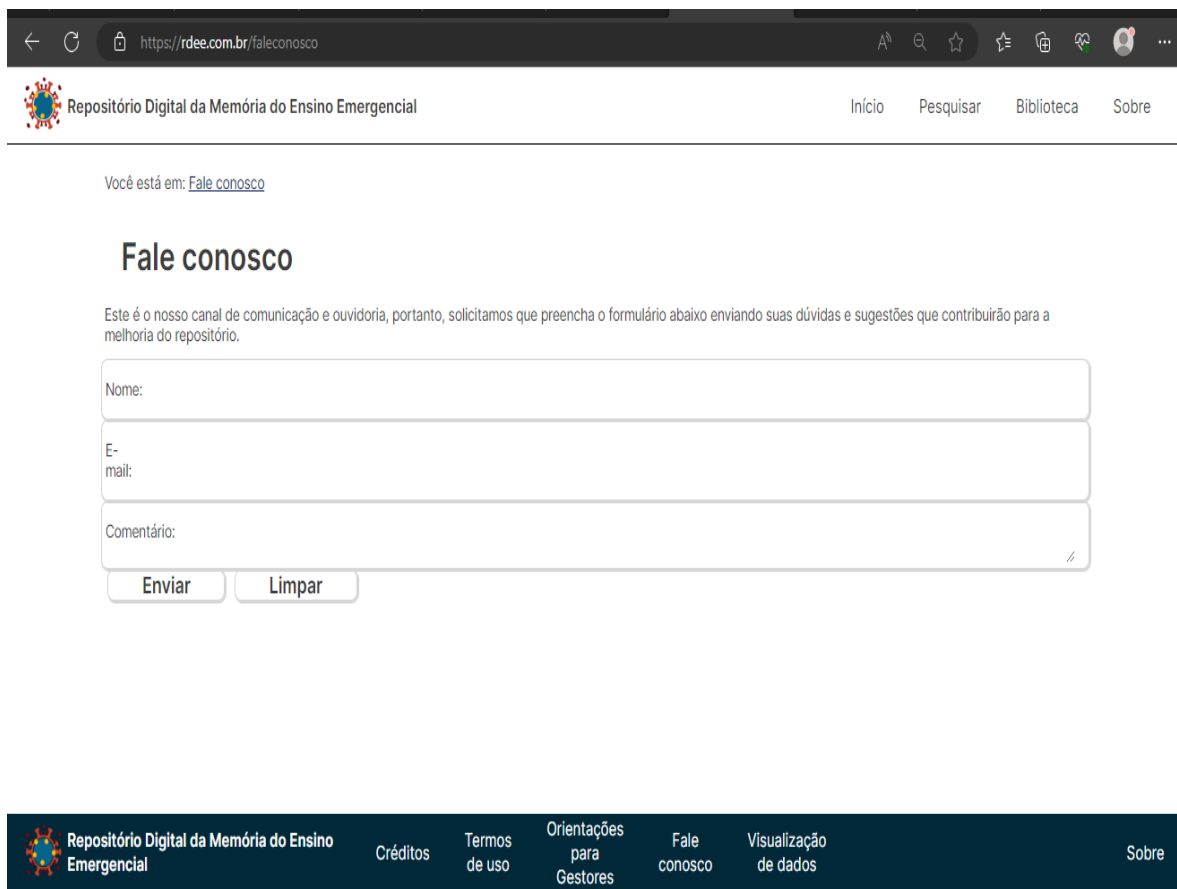
LIDANDO COM AS EMOÇÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA - SEMED SÃO LUÍS
Prefeitura de São Luís | 1 de Março de 2021

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

[Créditos](#)
[Termos de uso](#)
[Orientações para Gestores](#)
[Fale conosco](#)
[Visualização de dados](#)

[Sobre](#)

APÊNDICE P – Versão final do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial – Página Fale Conosco



The image shows a web browser window displaying the 'Fale conosco' (Contact Us) page of the 'Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial'. The browser's address bar shows the URL 'https://rdee.com.br/faleconosco'. The page header includes the site's logo and name, and navigation links for 'Início', 'Pesquisar', 'Biblioteca', and 'Sobre'. The main content area features a heading 'Fale conosco' and a brief introduction: 'Este é o nosso canal de comunicação e ouvidoria, portanto, solicitamos que preencha o formulário abaixo enviando suas dúvidas e sugestões que contribuirão para a melhoria do repositório.' Below this is a contact form with three input fields: 'Nome:', 'E-mail:', and 'Comentário:'. The 'Comentário:' field has a small icon in the bottom right corner. At the bottom of the form are two buttons: 'Enviar' and 'Limpar'. The footer of the page contains the site's logo and name, and a series of navigation links: 'Créditos', 'Termos de uso', 'Orientações para Gestores', 'Fale conosco', 'Visualização de dados', and 'Sobre'.

https://rdee.com.br/faleconosco

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Início Pesquisar Biblioteca Sobre

Você está em: [Fale conosco](#)

Fale conosco

Este é o nosso canal de comunicação e ouvidoria, portanto, solicitamos que preencha o formulário abaixo enviando suas dúvidas e sugestões que contribuirão para a melhoria do repositório.

Nome:

E-mail:

Comentário:

Enviar Limpar

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Créditos Termos de uso Orientações para Gestores Fale conosco Visualização de dados Sobre

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Compromisso de Utilização de Dados (TCUD)



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

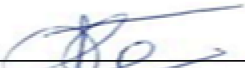
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO - MPE

Av. Lourenço Vieira da Silva, nº 1000 – Bairro: Jardim São Cristóvão, CEP: 65055-310 – São Luís/MA. Fone: (99) 2016-8100


TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS – TCUD

Eu, Profa. Dr^a Ana Lúcia Cunha Duarte, pesquisadora responsável, a Profa. Dr^a Kallyne Kafuri Alves e a mestranda Rafaelle Christine Cidreira Estrêla, pesquisadoras participantes, envolvidas no projeto de título: “**ENSINO EMERGENCIAL**: a gestão escolar em tempos de pandemia, nos comprometemos a manter a confidencialidade sobre os dados coletados nos arquivos da UNIDADE DE EDUCAÇÃO INTEGRADA ALUÍSIO AZEVEDO, bem como a privacidade de seus conteúdos, como preconizam os Documentos Internacionais, a Resolução CNS nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e a Resolução 510/2016 que trata da Ética na Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais.

São Luís- Maranhão, 13 de outubro de 2022



Ana Lúcia Cunha Duarte (CPF: 278.711.933-68)
Pesquisadora responsável



Kallyne Kafuri Alves (CPF: 126.291.807-35)
Pesquisadora participante



Rafaelle Christine Cidreira Estrêla (CPF: 666.614.713-87)
Pesquisadora participante

ANEXO B – Ofício para encaminhamento do projeto de pesquisa ao CEP

Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE

Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO - MPE

Av. Lourenço Vieira da Silva, nº 1000 – Bairro: Jardim São Cristóvão, CEP: 65055-310 – São Luís/MA. Fone: (99) 2016-8100

OFÍCIO PARA ENCAMINHAMENTO DO PROJETO DE PESQUISA

São Luís – MA, 13 de outubro de 2022

Senhora

FRANCIDALMA SOARES SOUSA CARVALHO FILHA

Presidente do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

Prezado(a) Senhor(a),

Utilizo-me desta para encaminhar a V.Sa. o projeto de pesquisa intitulado “ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia”, cujo objetivo é “analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid-19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA, sobre a minha responsabilidade solicitando, deste comitê, a apreciação do mesmo. Aproveito para informá-lo que os conteúdos descritos no corpus do projeto podem ser utilizados no processo de avaliação do mesmo, e que:

- a) Estou ciente das minhas responsabilidades frente à pesquisa e que a partir da submissão do projeto ao Comitê, será estabelecido diálogo formal entre o CEP e o pesquisador;
- (b) Estou ciente que devo solicitar e retirar, por minha própria conta, os pareceres e o certificado junto à secretaria do CEP;
- (c) Estou ciente de que as avaliações, possivelmente, desfavoráveis deverão ser, por mim, retomadas para correções e alterações;
- (d) Estou ciente de que os relatores, a presidência do CEP e eventualmente a CONEP, terão acesso a este protocolo em sua versão original e que este acesso será utilizado exclusivamente para a avaliação ética.

Sem mais para o momento aproveito para enviar a V.Sa. e aos senhores conselheiros as melhores saudações.

Atentamente,


ANA LÚCIA CUNHA DUARTE

Pesquisadora Responsável


KALLYNE KAFURI ALVES

Pesquisadora Participante


RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA

Pesquisadora Participante

ANEXO C – Declaração de Autorização da Instituição participante**DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

São Luís, 11 de outubro de 2022

Eu, [REDACTED] declaro, a fim de viabilizar a execução do projeto de pesquisa intitulado **ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia**, sob a responsabilidade da pesquisadora Profa. Dr^a. Ana Lúcia Cunha Duarte e pesquisadoras participantes, a Profa. Dr^a. Kallyne Kafuri Alves e a mestranda Rafielle Christine Cidreira Estrela, que a instituição de ensino Unidade de Educação Integrada Aluisio Azevedo, conforme Resolução de Nº 510/2016 que trata da Ética na Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais, assume a responsabilidade de fazer cumprir os respectivos termos, viabilizando a produção de dados da pesquisa citada, para que se cumpram os objetivos do projeto apresentado.

Esperamos, outrossim, que os resultados produzidos possam ser informados a esta instituição por meio de Relatório anual enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa, da Universidade Estadual do Maranhão (CEP/UEMA).

De acordo e ciente,

[REDACTED]

UEI ALUISIO AZEVEDO
GESTÃO GERAL
MAT. [REDACTED]

ANEXO D – Declaração dos Pesquisadores



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO - MPE

Av. Lourenço Vieira da Silva, nº 1000 – Bairro: Jardim São Cristóvão, CEP: 65055-310 – São Luís/MA. Fone: (99) 2016-8100

DECLARAÇÃO DOS PESQUISADORES

Ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Maranhão

Eu, Profa. Dr^a **ANA LÚCIA CUNHA DUARTE**, pesquisador(a) responsável da pesquisa intitulada “**ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia**”, tendo como pesquisadoras participantes a Profa. Dr^a **KALLYNE KAFURI ALVES** e **RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA**, declaramos que:

- Assumo (imos) o compromisso de cumprir os Termos da Resolução nº 466/12, do CNS.
- Os materiais e os dados obtidos ao final da pesquisa serão arquivados sob a responsabilidade de **ANA LÚCIA CUNHA DUARTE** da área de **EDUCAÇÃO do CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS - CECEN DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA**, que também será responsável pelo descarte dos materiais e dados, caso os mesmos não sejam estocados ao final da pesquisa
- Não há qualquer acordo restritivo à divulgação pública dos resultados;
- Os resultados da pesquisa serão tornados públicos através de publicações em periódicos científicos e/ou em encontros científicos, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos participantes da pesquisa;
- O CEP/UEMA será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa por meio de relatório circunstanciado apresentado anualmente ou na ocasião da suspensão ou do encerramento da pesquisa com a devida justificativa;
- O CEP/UEMA será imediatamente comunicado se ocorrerem efeitos adversos resultantes desta pesquisa com o participante da pesquisa;
- Esta pesquisa ainda não foi realizada.

São Luís - Maranhão, 13 de outubro de 2022


ANA LÚCIA CUNHA DUARTE
Pesquisadora Responsável


KALLYNE KAFURI ALVES
Pesquisadora Participante


RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA
Pesquisadora Participante

ANEXO E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO - MPE

Av. Lourenço Vieira da Silva, nº 1000 – Bairro: Jardim São Cristóvão, CEP: 65055-310 –
São Luís/MA. Fone: (99)2016-8100

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (A) senhor (a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário (a) do estudo intitulado como “**ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia**”, que será realizado em uma escola da rede pública, na zona urbana de São Luís - MA cuja pesquisadora responsável é a Sra Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte, pesquisadora do Programa de Pós – Graduação em Educação - PPGE/UEMA e Líder do Grupo de Estudos sobre Gestão e Avaliação da Educação - GESTA/UEMA.

O estudo se destina a “**analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid-19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA**”. A relevância da pesquisa se concentra em conhecer, investigar e mover reflexões e debates acerca das estratégias e ações adotadas pela gestão escolar na reorganização das atividades educacionais e continuidade do ensino durante a pandemia da Covid - 19, em virtude de sua representatividade na educação ao manter relação direta com os demais elementos integrantes (docentes, discentes, demais profissionais da instituição, comunidade escolar e gestores educacionais) ao gerir a cultura organizacional da escola.

E para isto realizaremos um estudo de caso na intenção de situar a realidade socioeducacional escolar da rede pública municipal de São Luís por meio das atribuições desempenhadas pelo gestor escolar. Deste modo, desejamos alcançar resultados que nos indiquem como os gestores escolares implementaram e efetivaram as estratégias pedagógicas e administrativas do ensino emergencial. Desejamos ainda apresentar como produto educacional, um Repositório digital (memorial) que servirá como fonte de pesquisa e subsídio a gestores educacionais, escolares e pesquisadores, por reunir um acervo amplo que constituirá a memória viva da realidade escolar vivenciada durante a pandemia.

1 – A contribuição dos sujeitos - Sua participação é de suma importância e totalmente voluntária no processo de obtenção de dados da investigação no momento de realização das entrevistas, no aprimoramento das funcionalidades e definição do acervo que comporá o produto educacional. Para isto, vale destacar que sua participação será previamente agendada e o senhor (a) terá total liberdade para escolher o melhor horário para realização das entrevistas que acontecerão de forma presencial.

2- Quanto aos riscos aos sujeitos - A pesquisa se enquadra na área das ciências humanas e foi elaborada no intuito de evitar o máximo possível de riscos, mas, apesar de toda cautela, ainda podem ocorrer cansaço ou exaustão em virtude da quantidade de perguntas a serem respondidas, porém, caso o participante voluntário se sinta cansado e ache conveniente suspender sua participação e retomar em um outro momento, consideraremos esta possibilidade, nos colocando à disposição sempre que necessário para explicar o passo a passo da pesquisa e esclarecer possíveis dúvidas dos participantes.

3- **Os benefícios aos sujeitos** – sua participação neste estudo estimula o desenvolvimento científico local, nacional e a preservação da memória social e científica de fatos que evidenciam a prática gestora no âmbito escolar durante o período de emergência da Covid- 19 e a socialização de sua experiência pedagógica e administrativa contribuirá ainda para a construção do produto educacional que servirá como instrumento de pesquisa e fonte de informação aos demais profissionais da rede diante de um possível enfrentamento de estado de calamidade futuro que ocasionem interrupção prolongada das aulas presenciais.

4 -**Sobre a recusa na participação** – A etapa da realização das entrevistas da pesquisa segue um protocolo rigoroso de sigilo de dados, no qual é atribuído nomes fictícios aos participantes voluntários da pesquisa atendendo aos critérios éticos-legais, além de garantir que os dados não sejam utilizados para outros fins que não sejam da pesquisa apresentada. Será garantido ao participante voluntário o direito de recusa quanto a resposta a um ou mais questionamentos que assim julgar pertinente.

5- Ressaltamos que o participante voluntário **não terá nenhuma despesa financeira** com a sua contribuição para o estudo.

Desta forma, uma vez tendo lido e entendido tais esclarecimentos e, por estar em pleno acordo com o teor do mesmo, dato e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, pelo qual autorizo a utilização das informações prestadas para fins de realização da pesquisa ora proposta.

Este documento está impresso em duas vias de igual teor e uma delas fica com o sujeito voluntário da pesquisa.

Pesquisador Responsável:

Nome: Ana Lúcia Cunha Duarte

Endereço: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,

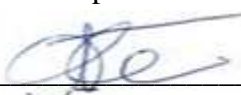
CEP:xxxxxx

Telefone: xxxxxxxxxxx

ATENÇÃO: Para informar ocorrências irregulares ou danosas, dirija-se ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pertencente ao Centro de Estudos Superiores de Caxias. Rua Quininha Pires, nº 746, Centro. Anexo saúde. Caxias – MA. Telefone: (99) 3521-3938.

São Luís, 11 de outubro de 2022.

Participante voluntário



Ana Lúcia Cunha Duarte (CPF: 278.711.933-68)

Pesquisadora responsável



Kallyne Kafuri Alves (CPF: 126.291.807-35)

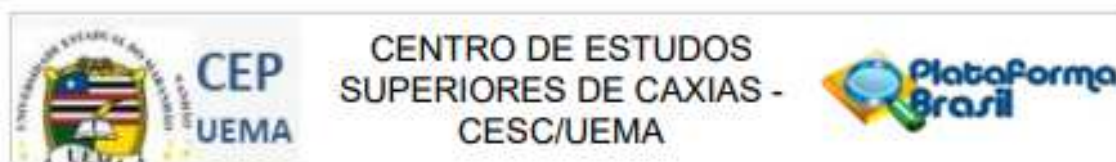
Pesquisadora participante



Rafaelle Christine Cidreira Estrêla (CPF: 666.614.713-87)

Pesquisadora participante

ANEXO F – Parecer Consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia

Pesquisador: ANA LUCIA CUNHA DUARTE

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64196622.4.0000.5554

Instituição Proponente: Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.830.375

Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa cujo título ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia, nº de CAAE 64196622.4.0000.5554 e Pesquisador(a) responsável ANA LUCIA CUNHA DUARTE. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa dos dados.

O cenário da realização desse estudo será composto por uma instituição escolar que integra a rede pública municipal, "Unidade de Educação Integrada Aluísio Azevedo" situada na área urbana da cidade de São Luís-MA.

Os participantes desta pesquisa serão os gestores pedagógicos e/ou administrativos integrantes da escola citada.

Os critérios de inclusão da escola a ser pesquisada são: constar na relação de escolas da rede pública municipal disponibilizado no site da Semed, ofertar a etapa do Ensino Fundamental Anos Iniciais e ter aderido ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) no ano de 2019.

Para tanto, as informações desta pesquisa serão coletadas por meio de análise documental, observação participante, diário de campo, como também por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos gestores escolar, a fim de conhecer a realidade socioeducacional da instituição lócus da pesquisa.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral:

- Analisar como o (a) gestor (a) escolar efetiva as estratégias pedagógicas e

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

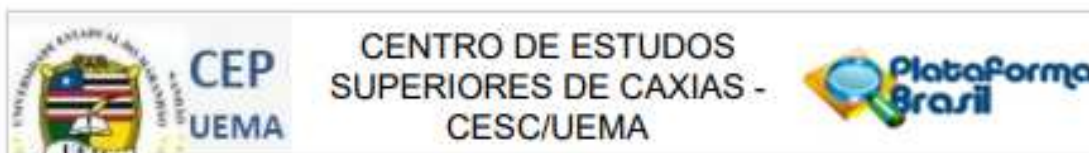
CEP: 65.600-000

UF: MA

Município: CAXIAS

Telefone: (98)2016-8175

E-mail: cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.830.375

administrativas do ensino emergencial na etapa do ensino fundamental anos iniciais durante a pandemia da Covid-19 em uma escola pública da rede municipal de São Luís/MA.

Objetivos específicos:

- Discutir como as concepções sistêmicas e os princípios da gestão escolar em articulação com as determinações legais norteadoras da gestão educacional a 16 nível federal, estadual e municipal do ensino emergencial têm direcionado a atuação da gestão pedagógica e administrativa na organização da escola pública municipal de São Luís/MA durante o período de calamidade pública da Covid19;
- Relacionar as ações e estratégias da gestão escolar para o planejamento e(re)organização pedagógico/administrativo da escola diante das reconfigurações do ensino emergencial;
- Identificar quais estratégias e metodologias de atividades pedagógicas, instrumentos e critérios de avaliação não presenciais foram adotadas em caráter excepcional pela gestão escolar para atender os objetivos de aprendizagem de estudantes da etapa dos anos iniciais do ensino fundamental;
- Construir um Repositório digital (memorial) que servirá como fonte de pesquisa e subsídio a gestores educacionais, escolares e pesquisadores, por reunir links de acesso a pesquisas, ebooks e um amplo acervo de documentos normativos e diretrizes orientadoras das práticas pedagógicas e da organização escolar durante o estado de calamidade pública da Covid-19.

avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos apresentados são para os participantes e se encontram descritos no projeto, nas informações básicas e no TCLE, os quais são os seguintes: cansaço ou exaustão em virtude da quantidade de perguntas a serem respondidas, porém, para minimizar tais riscos, o participante pode suspender sua participação e retomar em um outro momento. Os pesquisadores, ainda, se colocam à disposição sempre que necessário para explicar o passo a passo da pesquisa e esclarecer possíveis dúvidas aos participantes.

Quanto aos Benefícios da Pesquisa, foram apresentados para os participantes da pesquisa, uma vez que sua participação neste estudo estimulará o desenvolvimento científico local, nacional e a preservação da memória social e científica de fatos que evidenciam a prática gestora no âmbito escolar durante o período de emergência da Covid- 19 e a socialização de sua experiência pedagógica e administrativa contribuirá ainda para a construção do produto educacional que servirá como instrumento de pesquisa e fonte de informação aos demais profissionais da rede diante de um possível enfrentamento de estado de calamidade futuro que ocasionem interrupção.

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

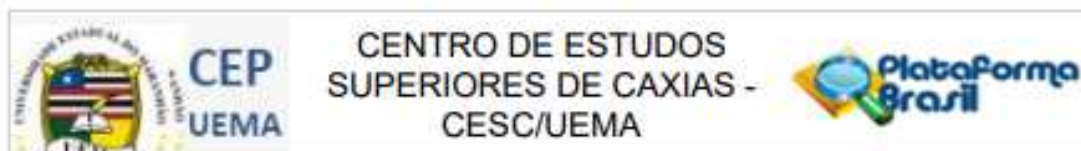
CEP: 65.600-000

UF: MA

Município: CAXIAS

Telefone: (98)2016-8175

E-mail: cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.830.375

prolongada das aulas presenciais.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é relevante, apresenta interesse público e o(a) pesquisador(a) responsável tem experiências adequadas para a realização do projeto, como atestado pelo currículo Lattes apresentado. A metodologia é consistente e descreve os procedimentos para realização da coleta e análise dos dados. O protocolo de pesquisa não apresenta conflitos éticos estabelecidos na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos de Apresentação obrigatória tais como Termos de Consentimento Ofício de Encaminhamento ao CEP, Autorização Institucional, Utilização de Dados, bem como os Riscos e Benefícios da pesquisa estão claramente expostos e coerentes com a natureza e formato da pesquisa em questão.

OU

Os Termos de Apresentação obrigatória tais como Termos de Consentimento e/ou Assentimento, Ofício de Encaminhamento ao CEP, Autorização Institucional, Utilização de Dados, bem como os Riscos e Benefícios da pesquisa estão inadequados, inapropriados e/ou incoerentes com a natureza e formato da pesquisa em questão, uma vez que ____ INSERIR JUSTIFICATIVA, REFERINDO O QUE ESTÁ FALTANDO E/OU INADEQUADO. Devendo todos serem devidamente reorganizados.

Recomendações:

Sem recomendação

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

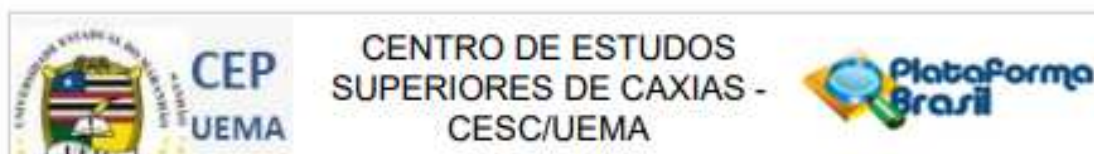
O projeto está APROVADO e pronto para iniciar a coleta de dados e as demais etapas referentes ao mesmo.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P	21/11/2022		Aceito

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 8382
Bairro: Centro **CEP:** 85.600-000
UF: MA **Município:** CAXIAS
Telefone: (98)2016-8175 **E-mail:** cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.830.375

Básicas do Projeto	ETO_2033936.pdf	08:49:09		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA.pdf	21/11/2022 08:48:55	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Outros	AUTORIZACAO_DA_ESCOLA.pdf	21/11/2022 08:48:05	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	21/11/2022 08:47:01	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA.pdf	21/11/2022 08:46:26	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_COMITE.pdf	21/11/2022 08:44:05	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Outros	TCU.pdf	14/10/2022 09:46:46	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Outros	INSTRUMENTOS_.pdf	14/10/2022 09:46:03	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Outros	DECLARACAO_AUTORIZACAO.pdf	14/10/2022 09:44:46	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Outros	OFICIO_.pdf	14/10/2022 09:43:57	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_.pdf	14/10/2022 09:40:39	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	DECLARACAO_.pdf	14/10/2022 09:40:22	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	14/10/2022 09:34:40	ANA LUCIA CUNHA DUARTE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAXIAS, 20 de Dezembro de 2022

Assinado por:
FRANCIDALMA SOARES SOUSA CARVALHO FILHA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

CEP: 65.600-000

UF: MA

Município: CAXIAS

Telefone: (98)2016-8175

E-mail: cepe@cesc.uema.br



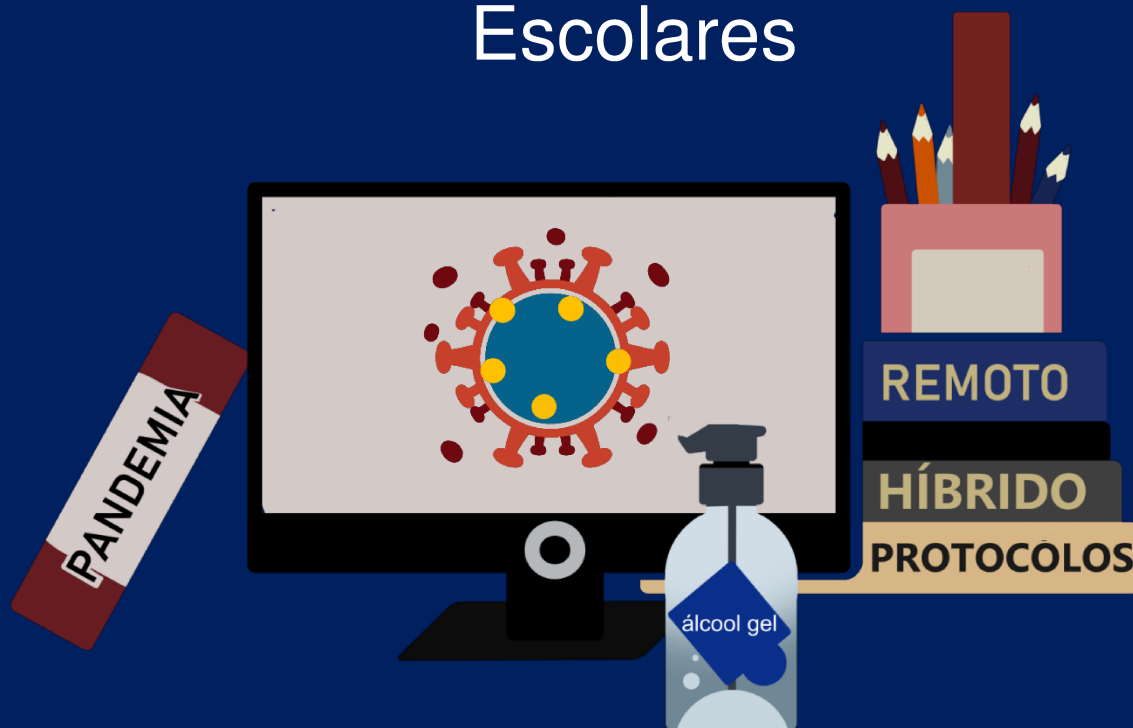
Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação

RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Orientações para Gestores Escolares



São Luís
2023

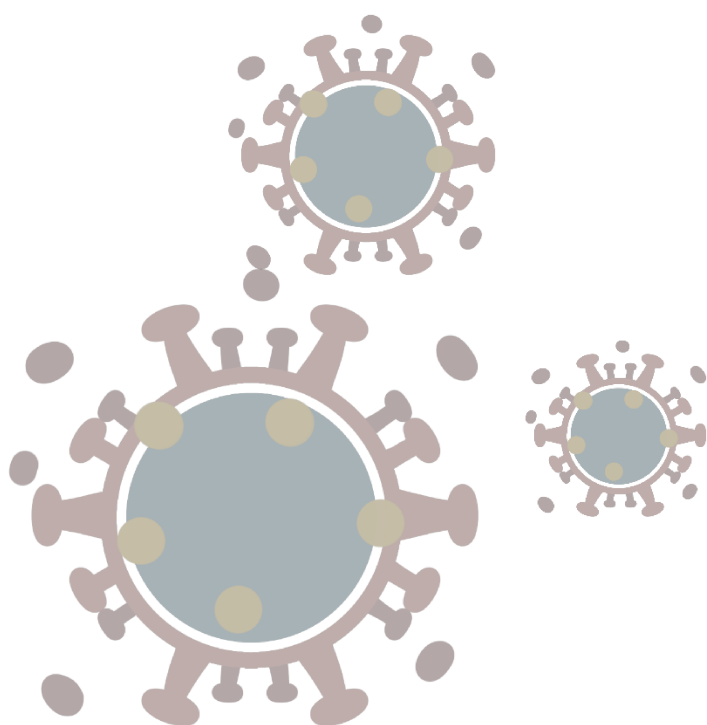
RAFAELLE CHRISTINE CIDREIRA ESTRÊLA

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Orientações para Gestores Escolares

Produto Técnico Tecnológico de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA) como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte
Coorientadora: Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves
Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.



Estrêla, Rafaelle Christine Cidreira.

Repositório digital da memória do ensino emergencial: orientações para gestores escolares [recurso eletrônico] / Rafaelle Christine Cidreira Estrêla. – São Luís: [s.n.], 2023.

46 p. il. :color.

O material complementar em formato digital constitui-se elemento informativo sobre o Repositório Digital Ensino Emergencial, produto educacional do Mestrado Profissional em Educação, da Universidade Estadual do Maranhão.

1.Ensino remoto emergencial. 2.Educação a distância. 3.Repositório digital. I.Título.

CDU: 37.018.43:004.05

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) gestor(a),

Este material se destina a propagar informações e compartilhar conhecimentos sobre o ensino ofertado na excepcionalidade da pandemia da Covid-19, além de divulgar orientações sobre o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial como fonte de pesquisa, ferramenta de gestão do conhecimento e memorial por preservar registros que permitem situar elementos da educação e a própria realidade socioeducacional emergente na crise instaurada entre os anos de 2020 a 2022.

As Orientações para Gestores Escolares surge a partir de uma sugestão obtida nos momentos de escuta e diálogos realizados com a equipe gestora de uma escola que integra a rede pública municipal de ensino de São Luís – MA, em um estudo de caso realizado na investigação ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia, desenvolvida no Programa de Mestrado Stricto - Sensu em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA), vinculado a linha de pesquisa de Gestão Educacional e Escolar.

Assim sendo, este material complementar em forma de Orientações, também apresenta-se como uma ferramenta informativa que possibilita a compreensão sobre a finalidade e funcionalidade do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, produto educacional desenvolvido sob a autoria de Rafaelle Christine Cidreira Estrêla, com a orientação da Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte e da Profa. Dra. Kallyne Kafuri Alves.

Trata-se de um Produto Educacional desenvolvido e pensado a partir das discussões que abordam a temática da dissertação, fortalecido nas vivências dos sujeitos participantes e nos resultados obtidos na escola *lócus*, que sinalizam para a necessidade de aproximação entre os gestores e o conjunto de referências e fundamentos legais e conceituais que embasam e norteiam o trabalho escolar em situações de excepcionalidade decorrentes de estado de calamidade pública.

O enfrentamento e a superação de desafios demanda do diretor escolar aprofundamento conceitual sobre a educação, a gestão escolar e sobre seu trabalho mediante visão de conjunto, do papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam (LÜCK, 2009, p. 17) e neste sentido, a familiaridade e apropriação de conhecimentos torna-se essencial

para estabelecer direcionamentos, mobilizar e sustentar a complexa cultura organizacional da escola emergencial e não emergencial.

Portanto, as Orientações contidas neste material servirá como um suporte que possibilitará o contato direto com informações sobre o Repositório, proporcionando desta forma, a busca em um amplo repertório sobre a realidade vivenciada pelos sujeitos que integram a escola no contexto de impactos, alterações e desafios no período atípico da pandemia da Covid-19, que certamente contribuirão para o fortalecimento das práticas gestoras, dos planejamentos e ações, podendo ainda ser utilizado por professores, pesquisadores e profissionais da rede privada, desde que sejam consideradas as subjetividades que envolve os sujeitos, as peculiaridades de cada rede educacional e a realidade socioeducacional a ser pesquisada.

Do mesmo modo que o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial se apresenta como uma ferramenta tecnológica temática, ressaltamos o seu caráter informativo e orientador, assim sendo, a primeira seção destina-se ao diálogo sobre a realidade que emerge a partir de março de 2020, período em que a pandemia se abateu fortemente na sociedade, alterando as rotinas de trabalho e as interações sociais que passaram a ser exercidas com base na não presencialidade e nos protocolos de combate e contenção a propagação do coronavírus.

A compreensão sobre o contexto no qual as práticas do ensino emergencial ocorrem é fundamental para a apropriação do acervo que constitui o Repositório, pois permite situar cada repertório ofertado na busca por maior aprofundamento sobre as temáticas, possibilitando um processo consciente de reflexão - ação, sendo portanto, imprescindível conhecer a realidade e ter as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes da realidade externa e no interior da escola (LÜCK, 2009, p. 16).

O Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial é um produto de construção colaborativa, e embora seja desenvolvido com e para os gestores da rede pública de educação básica, poderá ser utilizado por todos aqueles que despertarem interesse de conhecer e se debruçar nas temáticas atreladas ao ensino emergencial. Portanto, vamos ao nosso ponto de partida? Que tal iniciarmos essa jornada dialogando sobre o contexto socioeducacional emergencial!

Boa leitura!

Rafaelle Christine Cidreira Estrêla

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES –	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPE –	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CNE –	Conselho Nacional de Educação
COVID-19 –	Doença do Coronavírus 2019
ESPII –	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
ESPIN –	Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional
LDBEN –	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC –	Ministério da Educação
MS –	Ministério da Saúde
OMS –	Organização Mundial da Saúde
PPGE –	Programa de Pós-Graduação em Educação
UEMA –	Univerddade Estadual do Maranhão

SUMÁRIO

SEÇÃO 1 - VAMOS FALAR DO CONTEXTO SOCIOEDUCACIONAL EMERGENCIAL?

A realidade socioeducacional pública pandêmica no Brasil	10
O que é o Ensino Emergencial?	12
Um pouco mais sobre as reconfigurações do Ensino Emergencial	13
O que é um ciclo emergencial?	17
O que regula o ensino ofertado no ciclo emergencial da Covid-19?	18
A Gestão Escolar como fio condutor das ações emergenciais na escola	20

SEÇÃO 2 - O REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL COMO PRODUTO EDUCACIONAL

Por que o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial se apresenta como um Produto Educacional que contribui para a melhoria da qualidade da educação?	23
Como o Repositório Digital Ensino Emergencial contribui para o fortalecimento das práticas exercidas por gestores no cotidiano escolar?	25
O Repositório Digital Ensino Emergencial deve ser usado somente em períodos pandêmicos?.....	28
Descrição do Produto Educacional	29
Objetivos do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial	30

SEÇÃO 3 - O QUE ENCONTRAR NO REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL

Como acessar o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial?	33
O Repertório	34
Termos de Uso	35
Página Inicial	36
Navegando no Repositório Digital Ensino Emergencial	38
A Biblioteca	39
O controle de visualização de dados	40
Fale Conosco	41
Funcionamento	42
CONSIDERAÇÕES	43
REFERÊNCIAS	44

**VAMOS FALAR DO
CONTEXTO
SOCIOEDUCACIONAL
EMERGENCIAL?**

[...] precisei levar todos os dossiês dos alunos para casa, ou seja, levei a escola para a minha casa e com ela, muitas demandas, protocolos e cobranças em 2020 [...]

(Colaboradora participante da pesquisa)

[...] no início foi desesperador, por muitas vezes eu não sabia o que fazer nem que orientação dar as professoras. Depois as coisas começaram a fluir e em meio a medo, eu contactava os pais e responsáveis dos alunos para criar os grupos de WhatsApp, enquanto as professoras produziam os blocos de atividades [...]

(Colaboradora participante da pesquisa)

A realidade socioeducacional pública pandêmica no Brasil

É comum associarmos a realidade socioeducacional que surgiu com a chegada da Covid -19 no Brasil a uma circunstância sanitária que requer cuidados com a saúde pública nas escolas, o que de fato e incontestavelmente é, mas, o que queremos afirmar com base em elementos que iremos brevemente apresentar, é que na educação não podemos limitar nossa visão a enfermidade epidêmica que se espalhou no mundo, causando pânico, medo e consequências imensuráveis em todas as esferas sociais.

Isto porque, o que se viu entre os anos de 2020 e 2022, foi a apropriação de uma situação calamitosa e de emergências sanitárias para a implementação de um modo alternativo de ensino remoto para o qual a escola pública não estava preparada e que por este motivo evidenciou a exclusão tecnológica em plena era digital, portanto, a realidade socioeducacional pública pandêmica está imersa em um contexto de:



Para entendimento mais aprofundado sobre este cenário de crise que emergiu com e nas condições da pandemia da Covid - 19, incidindo na organização escolar, ocasionando a transposição das estratégias e ações do ensino presencial para o formato não presencial, sugerimos uma importante e necessária leitura dos artigos “EDUCAÇÃO NA PANDEMIA: a falácia do ensino remoto” de Saviani e Galvão (2021) e “DIREITO À EDUCAÇÃO DE QUALIDADE E A FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA NA TRAVESSIA DA COVID-19: uma experiência ecopedagógica” de Gonçalves e Santana (2021), disponíveis no acervo do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial.

Dentre tantas outras leituras que permitirão entender as raízes em que se assentam a realidade socioeducacional pandêmica, acessíveis no repositório, Gonçalves e Santana (2021), assim como Saviani e Galvão (2021) se debruçam sobre o panorama de privação de direitos essenciais a vida, que se dá através da crise amplificada pela omissão do estado na coordenação de política e ações emergenciais que agravou-se com a falta de consenso, desinformações, intensificação das desigualdades sociais e com a precarização e adequação a curto prazo do trabalho moldado nas peculiaridades do ensino emergencial.

Neste panorama de crise, o capitalismo contemporâneo neoliberal se fortaleceu e manteve o controle da estrutura e produção social, impulsionando as tecnologias como via prioritária de soluções dos problemas que surgiam com as medidas de distanciamento social e quarentena, necessárias para a conter a propagação do coronavírus. Assim, o mercado educacional aproveitou a ocasião e como a regulamentação excepcional do ensino emergencial considerava a manutenção da rotina escolar online, as tecnologias educacionais foram amplamente divulgadas e fomentadas como a alternativa mais viável para a continuidade das aulas em meio a não presencialidade.

Logo, esta alternativa não se apresentou de forma benéfica para todos, pois os estudantes, docente, gestores e a comunidade que compõe o sistema público de ensino brasileiro não estavam preparados para a implementação e efetivação de um ensino remoto emergencial com uso de tecnologias e por isto, o que se viu foi a potencialização das desigualdades sociais dentro da escola fruto da desassistência a população economicamente mais vulnerável em tempos de Pandemia.

O que é o Ensino Emergencial?

Considerando sua natureza atípica, o Ensino Emergencial pode ser definido como o ensino regido por normas educacionais excepcionais, ofertado durante o estado de calamidade pública da Covid-19, ou seja, o ensino que ocorre dentro de um ciclo emergencial. Todavia, antes da propagação globalizada do coronavírus, que instaurou inesperadamente o estado de calamidade pública de forma marcante e prolongada, pouco se falava de período emergencial no Brasil e no mundo, ainda que historicamente a humanidade tenha sido afetada por tantas outras pandemias (SOUZA, 2020, p. 2.470).

O Ensino Emergencial possui uma sistemática peculiar, complexa e inconstante com características que o difere de qualquer outro formato de ensino, sendo apresentado no início da pandemia como uma demanda urgente a ser implementada pela gestão escolar nas instituições escolares de Educação básica, sob a orientação das secretarias de Educação que integram cada rede de ensino a partir das normativas editadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), visto que “do dia para noite o planejamento pedagógico para o ano letivo de 2020 teve que ser engavetado” (BEHAR, 2020, s. p).

Com isso, a sistemática de planejamento e (re) organização que envolve técnicas, métodos e recursos no processo formal de aprendizagem da escola, passou pela transposição do meio presencial para o não presencial. Em algumas escolas, a mediação física foi substituída pela digital com a adoção de uma rotina de aulas que ocorre “num tempo síncrono (seguindo os princípios do ensino presencial), com videoaula, aula expositiva por sistema de webconferência, e as atividades seguem durante a semana no espaço de um ambiente virtual (BEHAR,2020, s.p.), em outras instituições de ensino a manutenção das atividades não presenciais se deu apenas por meio de atividades impressas entregues as famílias dos estudantes sem o uso de tecnologias.

As ações que integram estes processos são conduzidas de acordo com as medidas restritivas de combate e contenção da Covid-19, sendo, portanto, utilizado o formato de ensino remoto emergencial para os períodos mais críticos de contágio e conforme a flexibilização dos protocolos sanitários o ensino emergencial reconfigurou-se do formato remoto para o híbrido ou para o presencial com restrições sanitárias.



Um pouco mais sobre as reconfigurações do Ensino Emergencial

O Ensino Remoto Emergencial

Ensino que pressupõe o distanciamento geográfico de professores e alunos, adotado de forma temporária nos diferentes níveis de ensino por instituições educacionais do mundo inteiro para que as atividades escolares não sejam interrompidas (BEHAR, 2020, s.p) em virtude do fechamento das escolas no período mais crítico da pandemia da Covid-19.

Trata-se de uma [...]experiência não planejada e projetada previamente, uma vez que ele foi se moldando em estratégias síncrona e assíncronas paralelamente a evolução da pandemia (HODGES et al., 2020, p. 6).

O Ensino Remoto Emergencial impulsionou a ampliação das desigualdades socioeducacionais uma vez que de acordo com SAVIANE e GALVÃO (2021, p. 39), não foram preenchidas as condições mínimas para a grande maioria dos alunos e também para uma parcela significativa dos professores, que, no mais das vezes, acabaram arcando com os custos e prejuízos de saúde física e mental decorrentes da intensificação e precarização do trabalho.

Regido por um conjunto de atos normativos e pela lei nº 14.040/2020 que estabelecem normas para a reorganização do calendário letivo de 2020, estratégias adotadas para a continuidade do ensino após o fechamento das escolas e computo da carga horária sem exigência do cumprimento dos 200 dias letivos desde que atenda às 800 horas previstas pela LDBEN- nº 9.396/96 podendo os sistemas de ensino adotar a proposta de Continuum Curricular para o ano letivo de 2021.

O Ensino Híbrido Emergencial

Reconfiguração do Ensino Emergencial adotada por algumas redes de ensino, considerando a realidade de cada escola, para a retomada de atividades presenciais, a partir do segundo semestre do ano letivo de 2020, período marcado por grandes restrições de biossegurança que requer a reorganização do “espaço escolar para atender a todos os estudantes, respeitando as medidas de distanciamento social necessárias (IRB, 2020, p. 10)

Uma prática peculiar do Ensino Híbrido Emergencial é dividir as turmas de forma que cada aluno vá à escola apenas um dia por semana; outras, dois dias. Em algumas redes de maior porte, onde há maior complexidade para a organização do transporte escolar, planeja-se que um grupo de estudantes frequente a escola por uma semana inteira e o outro vá na semana seguinte. Os critérios para o agrupamento também variam e incluem de ordem alfabética a colocar juntos os alunos que, por exemplo, não tiveram acesso às atividades remotas. Em algumas redes, cabe à unidade escolar elaborar seu próprio protocolo de reabertura, incluindo o esquema de rodízio, seguindo diretrizes gerais (IRB, 2020, p.10).

O artigo 6º da Lei nº 14.040/2020 prevê a observância das diretrizes das autoridades sanitárias e das regras estabelecidas pelo respectivo sistema de ensino para o retorno presencial das atividades escolares e esclarece que é necessário realizar algumas adaptações no ambiente escolar para o retorno às aulas presenciais de forma híbrida. dentre elas estão: aquisição de equipamentos, reformas nos laboratórios, materiais de higiene, ensino remoto, alimentação, compra de infraestrutura tecnológica, patrocínio de pacotes de dados de internet e adicional da folha salarial para garantir aulas de recuperação e a possível abertura das escolas nos finais de semana (BRASIL, 2020d, p. 07).

Ensino Presencial com restrições sanitárias



A reconfiguração do ensino emergencial presencial com restrições sanitárias foi adotada em algumas instituições de ensino que não optaram pela retomada das aulas presenciais no formato híbrido, conforme a autonomia pedagógica concedida às escolas, assegurada pelos Art. 12 e 14 da LDBEN nº 9.394/96.

Caracteriza-se pela retomada das aulas presenciais desde que observadas as "diretrizes das autoridades sanitárias e as regras estabelecidas pelo respectivo sistema de ensino" (BRASIL, 2020e), apresentadas no protocolo sanitário elaborado na instituição escolar ou na rede de ensino com normas claras sobre o distanciamento social de alunos, uso de máscaras, orientações sobre a higienização das mãos e medidas adotadas para o afastamento e assistência de estudantes infectados pela Covid-19. Deste modo, assim como a retomada das aulas no formato híbrido, o presencial também precisa atender às restrições sanitárias que exigem medidas pedagógicas de suporte aos estudantes e famílias e estruturação, organização e adequação do espaço físico escolar.

Esta é a reconfiguração de ensino que mais se aproxima do ensino presencial ofertado antes do reconhecimento de calamidade pública, porém ocorre em um período que segue os ritmos da pandemia, o que pode ocasionar a suspensão das aulas presenciais desde que confirmado casos de infecção por Covid-19 na escola, que deverá adotar novamente a rotina de aulas remotas até todos tenham sua saúde reestabelecida e que seja descartado a propagação do vírus no ambiente físico escolar.

Importante!



Não houve uma substituição do Ensino Remoto Emergencial pelo Ensino Híbrido Emergencial ou pelo Presencial com Restrições Sanitárias uma vez que ambos estão diretamente interligados pelo caráter de emergência da pandemia, pois o remoto passou a ser visto como uma possibilidade dentro da rotina híbrida e um meio de mediação das atividades em caso de constatação de infecções da Covid-19 no ambiente escolar após a retomada das aulas presenciais.

Mas, o que é um ciclo emergencial?



O ciclo emergencial pode ser definido como o intervalo de tempo que requer o estabelecimento de “uma situação jurídica especial para execução das ações de socorro e assistência humanitária à população atingida” (BRASIL, 2016). Logo, no ano de 2020 deu-se início ao ciclo emergencial da pandemia da Covid-19, declarado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) e reconhecido no Brasil como um “estado de calamidade” (BRASIL, 2020a) pelo Ministério da Saúde (MS) por meio da Portaria N° 188, em 03 de março de 2020.

Em virtude da gravidade e da acelerada propagação global do vírus SARS-CoV-2 e conseqüentemente dos impactos causados, o estado de calamidade pública da pandemia é tido como uma emergência de grande intensidade, caracterizada “pela concomitância na existência de óbitos, isolamento de população, interrupção de serviços essenciais” (BRASIL, 2016). No entanto, podem ocorrer situações emergenciais oriundas de desastres com impactos social, econômico ou ambiental que incidem na ocorrência de ciclos emergências menos prolongadas.

Ocorre que com o reconhecimento do estado de calamidade, todas as instituições sociais entraram no modo emergencial, ou seja, em uma jornada ou rotina atípica e incomum. Assim como as interações sociais, as rotinas de trabalho foram alteradas e somente os serviços considerados essenciais como assistência à saúde, atividades de segurança pública, transporte, telecomunicações e internet (BRASIL, 2020b) entre outros continuaram atendendo.

Neste percurso, dentre as medidas de enfrentamento da Covid-19 editada por meio de decretos estaduais, municipais e outros instrumentos legais e normativos estava a suspensão das atividades escolares. Posteriormente, o Ministério da Educação se manifestou sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia (BRASIL, 2020c).

Quanto ao ciclo emergencial da Covid-19 no Brasil, cabe ressaltar que o Ministério da Saúde declarou por meio da Portaria n° 913 de 22 de abril de 2022, “o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV)”, ressaltando que “orientará os Estados, o Distrito Federal e os Municípios sobre a continuidade das ações que compõem o Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo coronavírus” (BRASIL, 2022).

Mesmo após o Ministério da Saúde ter estabelecido o fim da emergência de saúde pública da Covid-19 no Brasil em 2022, a pandemia continuou e somente em maio de 2023,

com a realização de uma análise do cenário epidemiológico de todos os países a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou fim ao Estado de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional do coronavírus.



Sendo assim, o que regula o ensino ofertado no ciclo emergencial da Covid-19?

Para esta discussão, sugerimos retomar o contexto que antecede o ciclo emergencial da pandemia da Covid-19, no intuito de percorremos a trajetória normativa que regula a educação e o ensino no Brasil focando nossas análises para a oferta de ensino na educação básica diante de circunstâncias excepcionais.

Iniciemos pela lei que disciplina, organiza e rege a educação escolar brasileira, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 que trata de forma sucinta em seu Art. 32 sobre a oferta de ensino a distância em situação emergencial na etapa do ensino fundamental, cuja obrigatoriedade é que as atividades sejam desenvolvidas presencialmente.

Deste modo, em 2017 o Decreto Federal nº 9.057 complementa o Art. 80 da LDBEN ao listar seis situações nas quais poderá ser ofertado o ensino a distância na etapa do Ensino Fundamental, destas, destacamos a ocasião que mais se aproxima do contexto vivenciado na pandemia, por estabelecer que o ensino a distância se aplica a pessoas que “estejam impedidas, por motivo de saúde, de acompanhar o ensino presencial” (BRASIL, 2017).

A pandemia não apenas impediu estudantes e profissionais que atuam no âmbito educacional de frequentar presencialmente a escola, ela mudou literalmente do dia para a noite todas as atividades escolares do espaço físico para os meios não presenciais, incluindo os tecnologicamente digitais. E desta forma, no propósito de direcionar as práticas escolares foi editado um conjunto de atos normativos federais, estaduais e municipais ancorados nos protocolos sanitários de saúde.

Dentre os quais destacaremos o dispositivo legal que estabelece normas excepcionais para a educação durante o estado de calamidade pública da Covid-19, a lei nº 14.040 de 18 de agosto de 2020, ressaltando que para que a mesma entrasse em vigor, um longo percurso em meio às incertezas e tantos outros dispositivos legais precisaram ser promulgados.

O que estabelece a lei que regula o ensino emergencial na excepcionalidade da Covid-19?



A Lei nº 14.040/2020 “estabelece normas excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública” da Covid-19 e atribui ao Conselho Nacional de Educação (CNE) a elaboração de diretrizes norteadoras para os estabelecimentos de ensino de educação básica que possibilitem a garantia do ensino e aprendizagem, apresentando desta forma, características peculiares do ensino emergencial, a serem implementadas em cada instituição escolar por seus gestores (BRASIL, 2022e). Desta forma, ela estabelece:

- ✓ A dispensa em caráter excepcional da obrigatoriedade de observância do mínimo de trabalho educacional (200 dias letivos) e o cumprimento da carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, sem prejuízos da qualidade do ensino e da garantia dos direitos e objetivos da aprendizagem;
- ✓ A reorganização do calendário escolar, obedecendo o princípio de igualdade de condições de acesso e a permanência nas escolas, disposto no artigo 206 da Constituição Federal;
- ✓ Integração da carga horária mínima do ano letivo afetado pelo estado de calamidade pública nos anos subseqüente por meio de adoção de um *continuum* de 2 (séries) ou anos escolares em um único ano letivo;
- ✓ Os sistemas de ensino poderão optar pelo desenvolvimento de atividades pedagógicas não presenciais, para tanto, os gestores escolares devem “assegurar em suas normas que os alunos e os professores tenham acesso aos meios necessários para a realização dessas atividades”.

A Gestão Escolar como fio condutor das ações emergenciais na escola

Ao propormos um diálogo sobre a gestão escolar como um fio condutor das ações emergenciais, buscamos evidenciar o papel estratégico e fundamental de gestores escolares para a efetivação dos processos pedagógicos e administrativos desenvolvidos na escola, esteja ela em períodos emergenciais ou não. Desta forma, ao receber os direcionamentos da gestão educacional e se apropriar de conhecimentos essenciais que fundamentam seu campo de atuação, os gestores escolares conduzem as ações, organizando os processos, distribuindo e compartilhando responsabilidades que objetivam o favorecimento da aprendizagem dos estudantes.



Com este entendimento, é possível afirmar que independente das situações adversas que a escola possa enfrentar, os princípios democráticos e a preocupação com a qualidade do ensino e aprendizagem necessitam ser sustentados. E, partindo destes princípios, que a gestão escolar planeja suas ações. Assim, a importância do gestor escolar que já era essencial em um contexto estável de ensino, se intensificou ainda mais com a chegada da pandemia (BASSO; PIEROZAN, 2021, p. 08).

**O REPOSITÓRIO
DIGITAL ENSINO
EMERGENCIAL (RDEE)
COMO PRODUTO
EDUCACIONAL**

[...] para mim a proposta do repositório é importante porque de lá posso retirar muitas informações. Nem sempre consigo encontrar o que preciso na internet e as vezes o tempo é um grande inimigo para realizar algumas buscas, ainda mais com a possibilidade de ter na íntegra documentos da rede que depois de um tempo não ficam mais disponíveis no site da Semed [...]

(Colaboradora participante da pesquisa)

Por que o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial se apresenta como um Produto Educacional que contribui para a melhoria da qualidade da educação?

Não há dúvida que para responder este questionamento é preciso compreender o que é um produto educacional, a que se destina e quais os amparos legais para o desenvolvimento de tal proposta. Após esta compreensão, faz-se necessário refletir como este instrumento pedagógico influenciará na formação e fortalecimento daqueles que compõem o âmbito educacional, mais precisamente na escola.

Mesmo entendendo que uma ferramenta tecnológica aberta como o repositório digital possui a capacidade de integrar uma diversidade de usuários com diferentes fins, nos limitaremos a situar no tempo desta reflexão, os sujeitos (gestores escolares) que integram o universo da pesquisa ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia, da qual originou-se o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial como produto educacional.

Deste modo, enfatizamos três pontos fundamentais a serem considerados, dois deles obtidos na **Resolução nº 1393/2019, de 04 de dezembro de 2019**, que aprova e apresenta o **Regimento Interno do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Estadual do Maranhão (CEPE/UEMA)**, o outro ponto que refere-se a concepção de produto educacional e encontra-se explícito no **Documento de Área – Ensino da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)**. São eles:

O que é o Produto Educacional?



A área de Ensino entende como produto educacional o resultado de um processo criativo gerado a partir de uma atividade de pesquisa, com vistas a responder a uma pergunta ou a um problema ou, ainda, a uma necessidade concreta associados ao campo de prática profissional, podendo ser um artefato real ou virtual, ou ainda, um processo. Pode ser produzido de modo individual (discente ou docente) ou coletivo (BRASIL, 2019, p. 16).

Como o Produto Educacional deve ser concebido?

O Regimento Interno do CEPE/UEMA enfatiza a exigência sobre a elaboração de um produto pedagógico, como parte da Dissertação. [...] A Dissertação e o produto deverão tratar sobre tema de importância para a educação e que esteja em consonância com os objetivos do Mestrado Profissional (UEMA, 2019).

Que objetivos seriam esses?

Contribuir para o desenvolvimento de estudos que apontem alternativas para o enfrentamento das questões que impactam no atendimento da educação básica pública do Maranhão, tendo como princípios basilares a pesquisa, o ensino e a inovação.

[...]

Aprofundar conhecimentos e integrar saberes científicos e culturais à formação de professores e gestores educacionais e escolares das várias instituições de ensino, em âmbito do estado do Maranhão e em nível nacional e internacional [...] (UEMA, 2019).

Ao entrelaçar os pontos apresentados com o produto educacional Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, certificamos que o mesmo atende a todas as normativas estabelecidas, amparando-se legalmente no Regimento Interno da UEMA e no documento normativo da CAPES, uma vez que o mesmo é fruto do processo criativo e investigativo de uma pesquisa científica desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Educação da UEMA, pensado e produzido com a colaboração de gestores da rede pública Municipal de Ensino de São Luís - Maranhão.

Assim como a Dissertação, o repositório trata sobre a Gestão Escolar no Ensino Emergencial ofertado durante a pandemia da Covid-19, tema de grande relevância para educação e amplamente discutido a partir de março de 2020, estando, portanto, em consonância com os objetivos do Programa de Mestrado, pois visa contribuir para o fortalecimento e preparo de gestores escolares na condução da escola diante de possíveis situações emergenciais que ocasionem interrupção das aulas presenciais e para “o desenvolvimento de estudos que apontem alternativas para o enfrentamento das questões que impactam no atendimento da educação básica pública do Maranhão” (UEMA, 2019, s.p).



Mas, como o Repositório Digital Ensino Emergencial contribui para o fortalecimento das práticas exercidas por gestores no cotidiano escolar?

Partimos do pressuposto que a função exercida pelo gestor escolar “envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação, logo, dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada” (SOARES; TEIXEIRA, 2006, p. 170) com todos aqueles que integram o ambiente escolar.

Deste modo é designado ao gestor escolar uma diversidade de incumbências que abrangem tarefas específicas da escola, a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros dentro de uma cultura organizacional interna que intervêm e sofre intervenção de fatores sociais, políticos, econômicos e culturais externos, uma vez que a escola é uma instituição social.

Nesta dinâmica, “além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, porém, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem” (VIEIRA, 2015, p. 29), diretamente relacionados a qualidade da educação que por sua vez depende das práticas de organização e gestão articulada dos profissionais da escola. Logo, a organização escolar afeta diretamente a qualidade do ensino, por isso a organização da gestão escolar é o eixo norteador para o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade (MARTINS, 2015, p. 268).

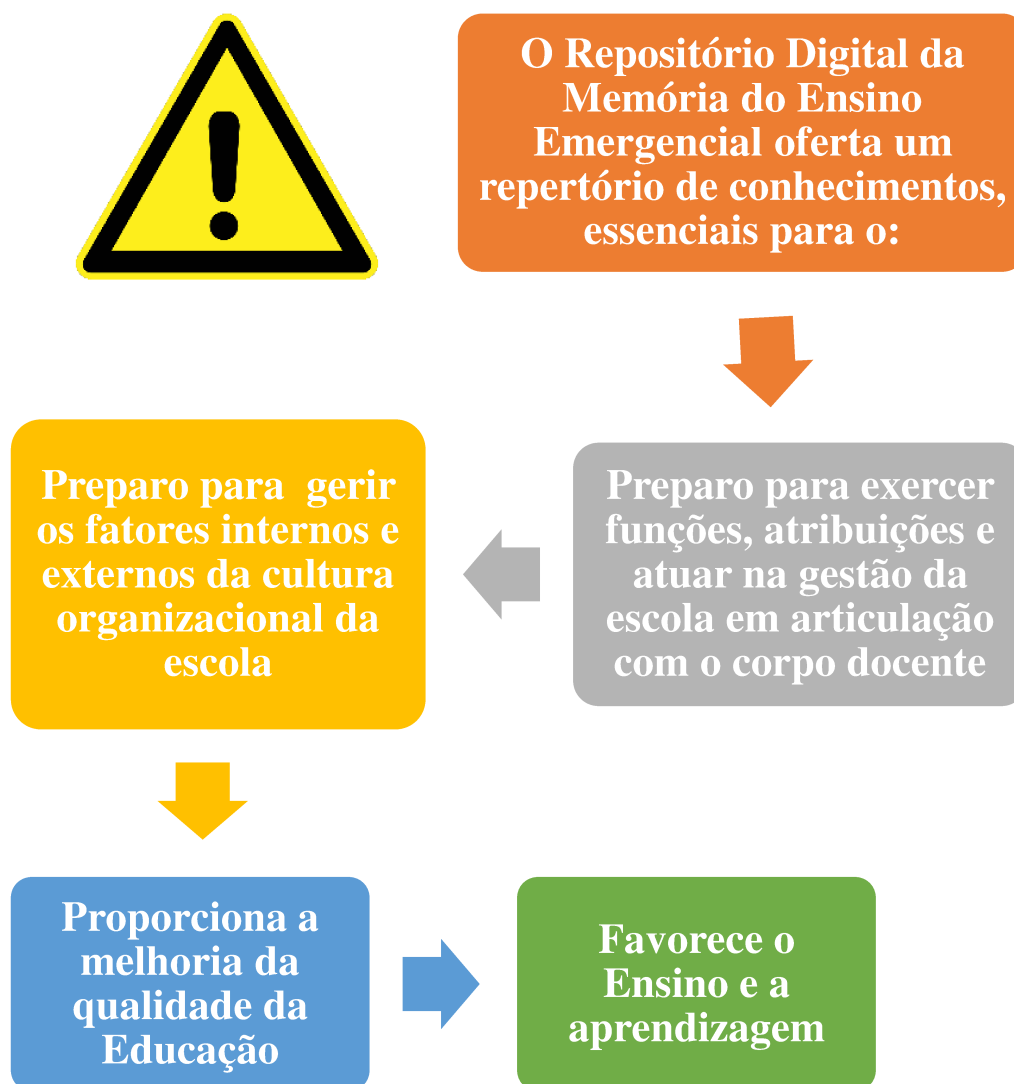
Destacamos, que uma das intencionalidades que guiam a elaboração do Produto Educacional como parte integrante da Dissertação, enfatizada pela CAPES e pelo Regimento Interno do Programa de Mestrado Educacional da UEMA é contribuir para melhoria da qualidade da educação maranhense. Todavia ressaltamos que pela sua amplitude o conceito de educação de qualidade deve ser analisado com cautela e grande atenção.



Mas, que perspectiva de qualidade da educação é essa?

A educação de qualidade não pode ser reduzida ao rendimento escolar nem tomada como referência para o estabelecimento de mero ranking entre as instituições de ensino. Ela possui qualidade social e é caracterizada por um conjunto de fatores intra e extraescolares que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao seu contexto social, cultural e econômico e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar (DOURADO, 2007, p. 941).

Certamente você deve estar se perguntando: como as práticas gestoras serão fortalecidas por meio do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial e qual a relação delas com o ensino-aprendizagem e a educação de qualidade? A resposta é simples, vejamos:



Ao navegar no Repositório, o gestor escolar terá acesso a um repertório de materiais que permitirão aprofundar conhecimentos sobre a educação na pandemia, contribuindo desta forma para o melhor preparo profissional que fundamentará suas práticas na articulação com os profissionais que integram os ambientes escolares, possibilitando gerir os fatores externos e internos que intervêm na cultura organizacional da escola, proporcionando assim, ambiente e condições favoráveis para a oferta de uma educação de qualidade, favorecendo desta forma as estratégias de ensino e a aprendizagem de estudantes.



O Repositório Digital da Memória Ensino Emergencial deve ser usado somente em períodos pandêmicos?



NÃO. A busca por conhecimento deve sempre ser constante, assim como o preparo para situações atípicas que surgem de forma imprevisível, portanto, o Repositório poderá ser acessado sempre.



AFINAL... A ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LÜCK, 2009, p. 15)

Descrição do Produto Educacional

O Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial integra a dissertação de mestrado "**ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia**" como produto educacional da linha de pesquisa Gestão Educacional e Escolar do Programa de Pós- Graduação Stricto - Sensu em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/ UEMA).

PÚBLICO - ALVO

Destina-se a diretores e coordenadores, sujeitos participantes da pesquisa, que integram a gestão escolar da rede pública municipal de ensino de São Luís, MA, podendo também se utilizado por docentes e pesquisadores.

ÁREA DO CONHECIMENTO Educação

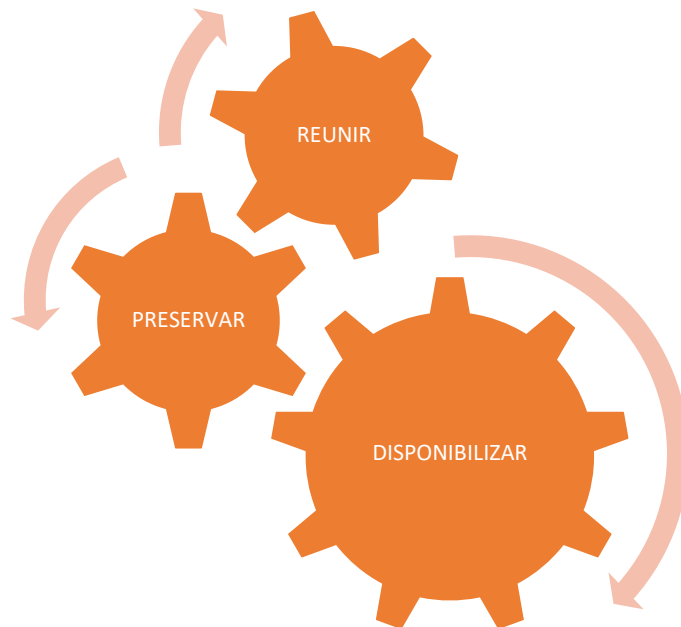
NÍVEL DE ENSINO A QUE SE DESTINA O PRODUTO

Educação Básica, embora oferte um amplo acervo sobre a Educação em diversas modalidades e níveis.

DISPONIBILIDADE

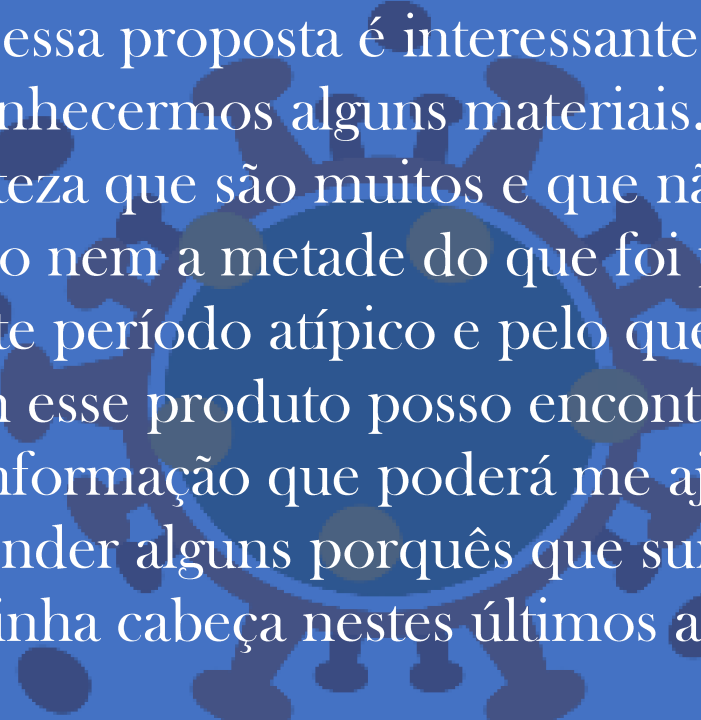
Irrestrita, desde que atenda as condições estabelecidas no termo de uso e não haja finalidade comercial.

Objetivos do RDEE



- Promover o acesso a informações sobre o ensino emergencial ofertado no contexto da Covid-19 por meio de um acervo composto pela legislação, atos normativos, guias de orientação, pesquisas e diretrizes normativas educacionais;
- Contribuir para consolidação e fortalecimento de práticas gestoras que favoreçam a manutenção do ensino diante de enfrentamentos educacionais emergenciais;
- Colaborar para que gestores escolares se apropriem de conhecimentos sobre as políticas que regulam a excepcionalidade do ensino em situações emergenciais, fortalecendo desta forma suas práticas e ações com vistas na melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem em ocasiões que haja interrupção das aulas presenciais na educação básica.

**O QUE ENCONTRAR NO
REPOSITÓRIO DIGITAL
DA MEMÓRIA DO ENSINO
EMERGENCIAL**



[...] essa proposta é interessante, até para conhecermos alguns materiais. Tenho certeza que são muitos e que não temos acesso nem a metade do que foi produzido neste período atípico e pelo que entendi com esse produto posso encontrar muita informação que poderá me ajudar a entender alguns porquês que surgiram na minha cabeça nestes últimos anos [...]

(Colaboradora participante da pesquisa)

Como acessar o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial?

Acesse o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial no link ou por meio do QR Code abaixo



<https://rdee.com.br/>



A construção do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial pauta-se no Regimento Interno aprovado através da Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA que enfatiza o produto educacional como parte integrante da dissertação (UEMA, 2019). Desta forma, ao disponibilizarmos o link de acesso ao repositório, convidamos você a realizar a leitura da dissertação “ENSINO EMERGENCIAL: a gestão escolar em tempos de pandemia acessando o link a seguir, clicando Pesquisas e em seguida Dissertações.

www.ppge.uema.br

O Repertório

O Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial reúne em seu acervo um repertório composto por documentários, ebooks, pesquisas, artigos e resumos científicos que permitem situar as diferentes realidades socioeducacionais emergenciais do Brasil, disponibilizando ainda um conjunto de documentos mais específico sobre as medidas de enfrentamento educacional na pandemia no Maranhão e na capital São Luís.

Figura 1 – Página com informações sobre o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

The screenshot shows a web browser window with the URL rdee.com.br/sobre/. The page title is 'Repositório Digital Ensino Emergencial'. The navigation menu includes 'Início', 'Pesquisar', 'Biblioteca', and 'Sobre'. The breadcrumb trail indicates 'Você está em: [Sobre](#)'. The main heading is 'Sobre o Repositório Digital'. The text describes the repository's purpose: to reunite and provide access to a large collection of legislative acts, normative acts, guides, research, and documents related to the organization of education during the COVID-19 health emergency. It mentions that it is a technical product from a post-graduate course at UEMA, Maranhão State University, and serves as a management and knowledge propagation tool. A list of available documents is provided:

- Legislação educacional emergencial federal
- Atos normativos educacionais emergenciais do Estado do Maranhão
- Atos normativos educacionais emergenciais do Município de São Luís
- Documentários Nacionais sobre a Educação na Pandemia
- Pesquisas Científicas
- Artigos e Resumos expandidos sobre o contexto socioeducacional pandêmico
- Guias de orientação sobre as estratégias de ensino adotadas pela rede municipal de ensino ludovicense
- Ebooks sobre a Educação na temporalidade da Covid-19

The footer contains the logo and name 'Repositório Digital Ensino Emergencial', and links for 'Créditos', 'Termos de uso', 'Fale conosco', 'Visualização de dados', and 'Sobre'.

Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

Termos de Uso

A página destinada aos Termos de Uso reúne informações sobre as condições estabelecidas para a utilização do acervo. Desta forma, ressaltamos que o conteúdo disponibilizado deverá ser acessado gratuitamente por qualquer pessoa física ou jurídica para fins de pesquisa. Os usuários poderão reproduzir, arquivar, inserir em bancos de dados, traduzir, legendar e incluir em estudos e formações desde que não haja finalidade comercial.

Figura 2 – Página com informações sobre o Termos de Uso do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial



Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

A Página Inicial

A Página Inicial do Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial apresenta de forma sistematizada o repertório armazenado, que poderá ser acessado pelo título, pela palavra-chave ou por autor. A nuvem de palavras representa as palavras-chave de cada material inserido, facilitando desta forma, a melhor visualização sobre o conteúdo que compõe o acervo por parte do usuário.

Figura 3 – Página Inicial ou Home Page

https://rdee.com.br

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Início Pesquisar Biblioteca Sobre

REPOSITÓRIO DIGITAL DA MEMÓRIA DO ENSINO EMERGENCIAL

OBRIGATÓRIO
USO DE MÁSCARA

AULAS SUSPENSAS (coronavírus)

Pesquisar no acervo por Título Pesquisar

Recentemente Adicionados

Documentários	Pesquisas Científicas	Artigos e resumos expandidos
Além do Distanciamento: Diálogos para entender as desigualdades sociais na pandemia de COVID-19 Cidadãs 6 de Dezembro de 2022 às 14:46 Flocruz	COVID-19 e a reabertura das escolas: Uma revisão sistemática dos riscos de saúde e uma análise dos custos educacionais e econômicos BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento 1 de Fevereiro de 2021	TRABALHO DOCENTE NA PANDEMIA: DISCURSOS DE PROFESSORES SOBRE O OFÍCIO Lúcia Gracia Ferreira 31 de Julho de 2021
À Distância da Educação Supernova 16 de Maio de 2020 às 19:52 Filmes	INCLUSÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA Amélia Cristina Abreu 17 de Agosto de 2022 Artes	A CONTRADIÇÃO INDIVÍDUO/ GÊNERICIDADE E EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM DEBATE SOBRE A (IM) POSSIBILIDADE DO ENSINO REMOTO NA REALIDADE DE PESCADORES ARTESANAS DA AMAZÔNIA PARAENSE

Pandemia
Seminários de Estudos
Desigualdades Educacionais
Comunidade de Indivíduos/Comunidade
Docência - Formação Profissional
Educação

Repertório

- Legislação
- Documentários
- Pesquisas Científicas
- Guias e Diretrizes
- EBooks

O inesperado surpreende-nos. É que nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar. Não podemos jamais prever como se apresentará, mas deve-se esperar sua chegada, ou seja, esperar o inesperado.

- Edgar Morin

Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Créditos Termos de uso Orientações para Gestores Fale conosco Visualização de dados Sobre

Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

Ao realizar uma pesquisa na página inicial, o usuário será direcionado a página de resultados da pesquisa que irá listar todos os documentos que se reportam ao título pesquisado.

Figura 4 – Página de pesquisa avançada

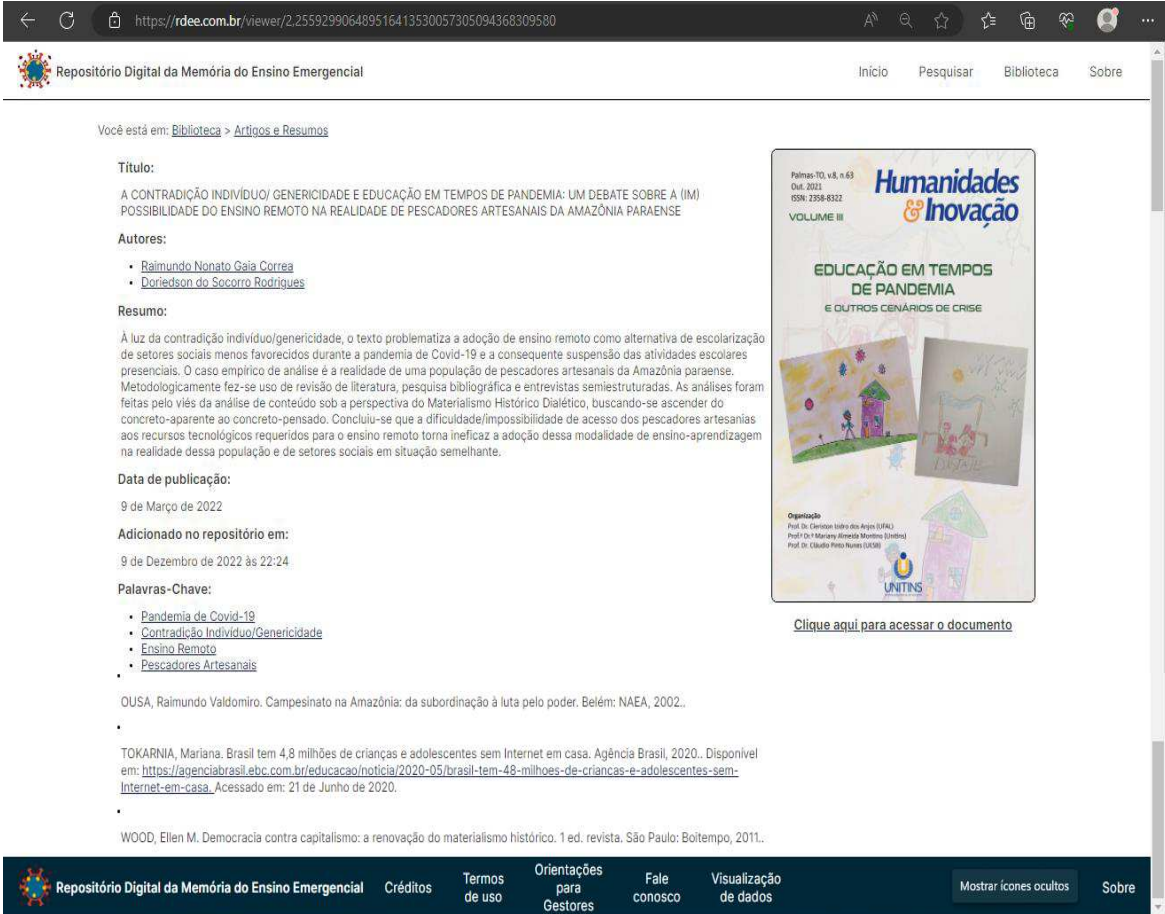
The screenshot shows the advanced search interface of the 'Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial'. The browser address bar displays the URL: <https://rdee.com.br/pesquisa/?texto=EDUCAÇÃO&tipo=1>. The website header includes the logo and name, along with navigation links for 'Início', 'Pesquisar', 'Biblioteca', and 'Sobre'. Below the header, the current search path is shown: 'Você está em: Pesquisa > Título > EDUCAÇÃO'. A search bar contains the text 'Pesquisar no acervo por' followed by a dropdown menu set to 'Título' and a 'Pesquisar' button. The results section, titled 'Resultados encontrados:', is divided into two categories: 'Artigos e resumos expandidos' and 'Guias e Diretrizes'. Under 'Artigos e resumos expandidos', a single result is listed: 'A CONTRADIÇÃO INDIVÍDUO/ GENEICIDADE E EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM DEBATE SOBRE A (IM) POSSIBILIDADE DO ENSINO REMOTO NA REALIDADE DE PESCADORES ARTESANAIS DA AMAZÔNIA PARAENSE' by Raimundo Nonato Gaia Correa, dated 9 de Março de 2022. Under 'Guias e Diretrizes', five results are listed: 'RECOMENDAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NO RETORNO PRESENCIAL ÀS AULAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL E SEGURANÇA DOS ALIMENTOS' (18 de Abril de 2021), 'GUIA CONECTIVIDADE NA EDUCAÇÃO - Passo a passo para a conectividade das escolas públicas brasileiras' (16 de Setembro de 2021), 'ORIENTAÇÕES À REDE PÚBLICA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL PARA O MODELO HÍBRIDO DE ENSINO 2021' (3 de Março de 2021), 'GUIA DO ESTUDANTE E DA FAMÍLIA - INÍCIO DO ANO LETIVO 2020/2021 REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO - BAHIA' (24 de Fevereiro de 2021), and 'PROTOCOLO DE VOLTA ÀS AULAS PRESENCIAIS NAS UNIDADES DA EDUCAÇÃO BÁSICA DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS' (1 de Janeiro de 2022). The footer contains the website logo and name, and a set of navigation links: 'Créditos', 'Termos de uso', 'Orientações para Gestores', 'Fale conosco', 'Visualização de dados', and 'Sobre'.

Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

Navegando no Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial

Ao pesquisar um artigo, documentário, resumo expandido, pesquisa científica ou ebook no Repositório, o usuário será direcionado para a biblioteca que apresentará informações específicas como título, autor(s), resumo, data de publicação palavras-chave e referências utilizadas pelos autores na realização do estudo, antes de acessar o link para realizar a leitura na íntegra.

Figura 5 – Realizando pesquisas em artigos, resumos, pesquisas científicas e ebook



The screenshot displays the website interface for the 'Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial'. The browser address bar shows the URL: <https://rdee.com.br/viewer/2.255929906489516413530057305094368309580>. The page header includes navigation links: 'Início', 'Pesquisar', 'Biblioteca', and 'Sobre'. The main content area shows the following details for an article:

- Você está em:** [Biblioteca](#) > [Artigos e Resumos](#)
- Título:** A CONTRADIÇÃO INDIVÍDUO/ GERICIDADE E EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM DEBATE SOBRE A (IM) POSSIBILIDADE DO ENSINO REMOTO NA REALIDADE DE PESCADORES ARTESANAIS DA AMAZÔNIA PARAENSE
- Autores:**
 - [Raimundo Nonato Gaia Correa](#)
 - [Doriedson do Socorro Rodrigues](#)
- Resumo:** À luz da contradição indivíduo/genericidade, o texto problematiza a adoção de ensino remoto como alternativa de escolarização de setores sociais menos favorecidos durante a pandemia de Covid-19 e a consequente suspensão das atividades escolares presenciais. O caso empírico de análise é a realidade de uma população de pescadores artesanais da Amazônia paraense. Metodologicamente fez-se uso de revisão de literatura, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. As análises foram feitas pelo viés da análise de conteúdo sob a perspectiva do Materialismo Histórico Dialético, buscando-se ascender do concreto-aparente ao concreto-pensado. Concluiu-se que a dificuldade/impossibilidade de acesso dos pescadores artesanais aos recursos tecnológicos requeridos para o ensino remoto torna ineficaz a adoção dessa modalidade de ensino-aprendizagem na realidade dessa população e de setores sociais em situação semelhante.
- Data de publicação:** 9 de Março de 2022
- Adicionado no repositório em:** 9 de Dezembro de 2022 às 22:24
- Palavras-Chave:**
 - [Pandemia de Covid-19](#)
 - [Contradição Indivíduo/Genericidade](#)
 - [Ensino Remoto](#)
 - [Pescadores Artesanais](#)
- Referências:**
 - OUSA, Raimundo Valdomiro. Campesinato na Amazônia: da subordinação à luta pelo poder. Belém: NAEA, 2002.
 - TOKARNIA, Mariana. Brasil tem 4,8 milhões de crianças e adolescentes sem Internet em casa. Agência Brasil, 2020.. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-05/brasil-tem-48-milhoes-de-criancas-e-adolescentes-sem-internet-em-casa>. Acessado em: 21 de Junho de 2020.
 - WOOD, Ellen M. Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico. 1 ed. revista. São Paulo: Boitempo, 2011.

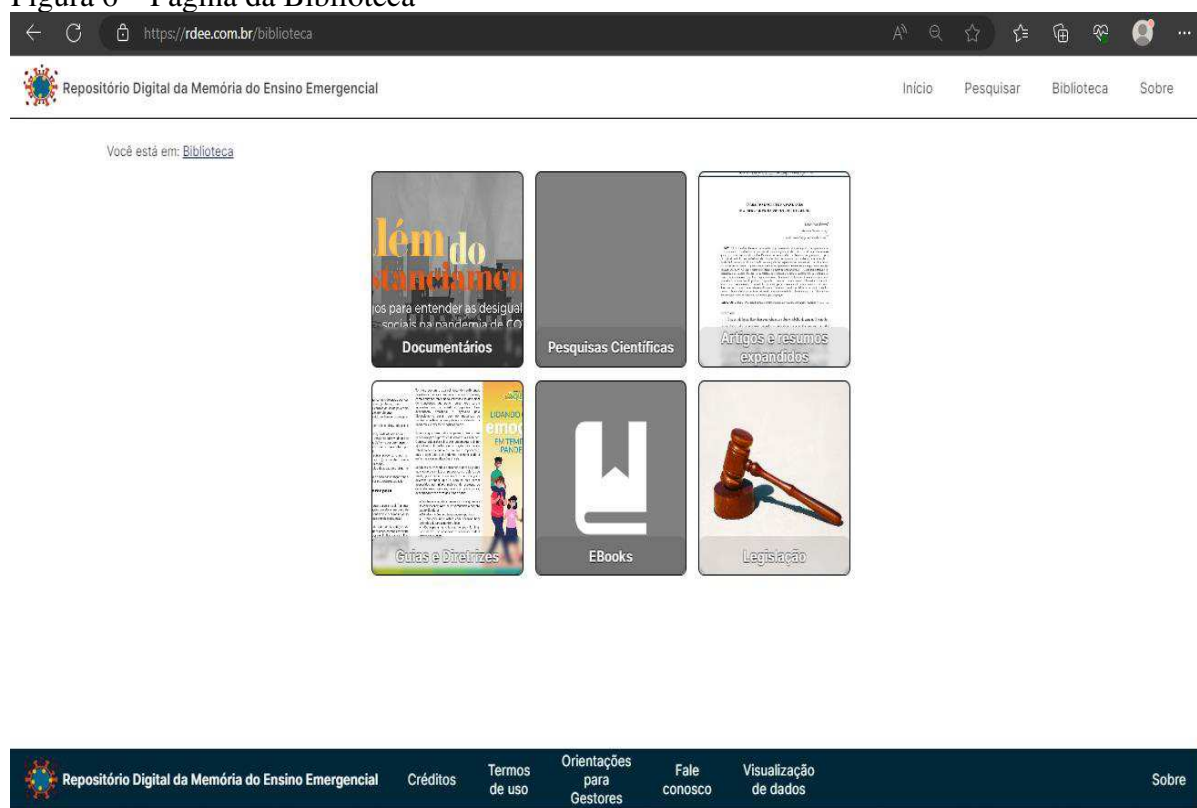
On the right side of the page, there is a book cover for 'Humanidades & Inovação VOLUME III' titled 'EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA E OUTROS CENÁRIOS DE CRISE'. The cover features illustrations of children's drawings. Below the cover is a link: [Clique aqui para acessar o documento](#). The footer of the website contains navigation and utility links: 'Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial', 'Créditos', 'Termos de uso', 'Orientações para Gestores', 'Fale conosco', 'Visualização de dados', 'Mostrar ícones ocultos', and 'Sobre'.

Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

A Biblioteca

A Biblioteca apresenta uma visualização geral do acervo que compõe o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, listando inicialmente os materiais recentemente adicionados ao acervo, podendo também ser consultado o conjunto de materiais que integram cada repertório.

Figura 6 – Página da Biblioteca

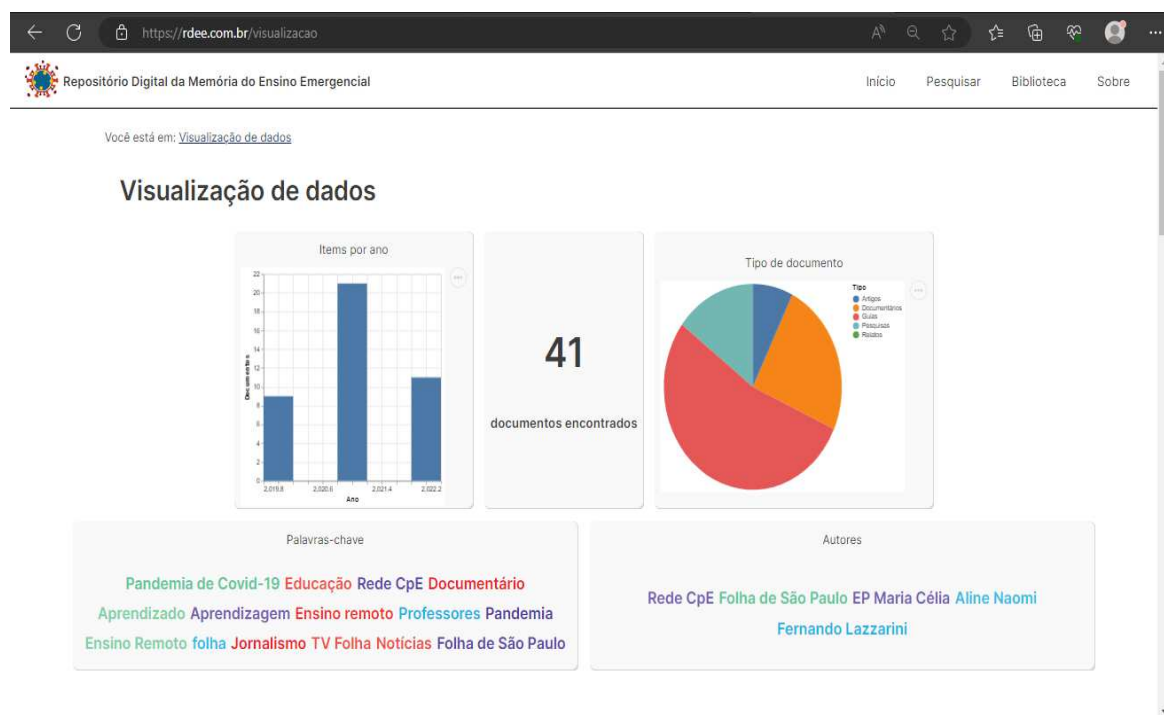


Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

O controle de Visualização de Dados

A Página de Controle de Visualização de Dados apresenta informações sobre a quantidades de documentos que compõem o acervo, nomes de autores e palavras-chave mais utilizados no repositório que poderão variar de acordo com o material adicionado. Por meio destes dados será possível conhecer os assuntos mais discutidos e os autores que possuem um maior volume de produções sobre as temáticas que envolvem a educação no contexto emergencial.

Figura 7 – Página de Controle e visualização de Dados

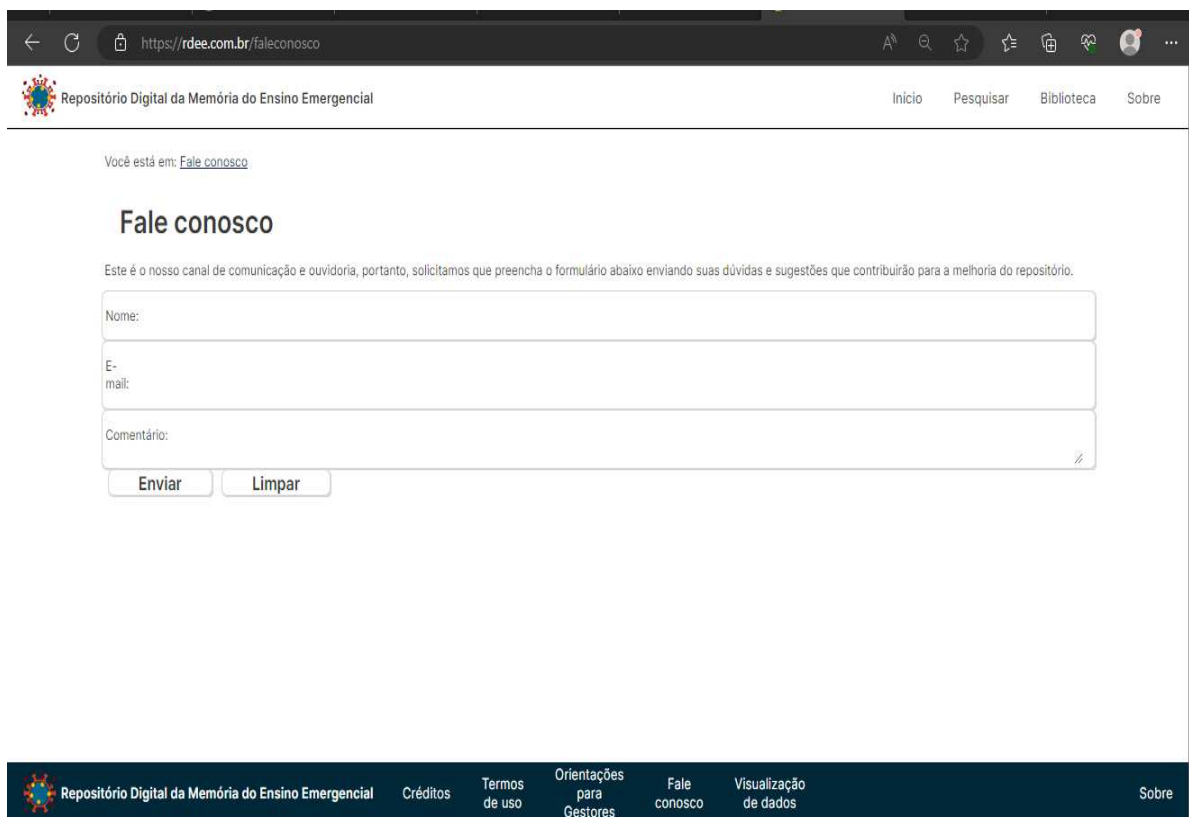


Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

Fale Conosco

O Fale Conosco destina-se a ouvidoria, ou seja, é o canal utilizado para esclarecimento de dúvidas, envio de sugestões e comentários que contribuirão para o aprimoramento das funcionalidades do repositório.

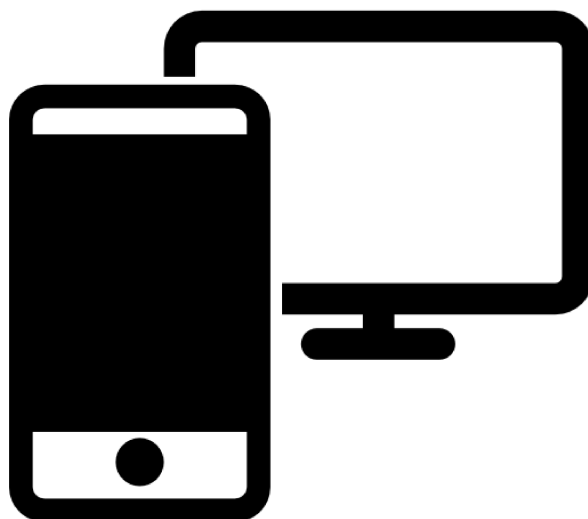
Figura 8 – Página Fale Conosco



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://rdee.com.br/faleconosco>. The page header includes the logo of the 'Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial' and navigation links for 'Início', 'Pesquisar', 'Biblioteca', and 'Sobre'. The main content area features the heading 'Fale conosco' and a sub-header 'Este é o nosso canal de comunicação e ouvidoria, portanto, solicitamos que preencha o formulário abaixo enviando suas dúvidas e sugestões que contribuirão para a melhoria do repositório.' Below this is a form with three input fields: 'Nome:', 'E-mail:', and 'Comentário:'. At the bottom of the form are two buttons: 'Enviar' and 'Limpar'. The footer of the page contains the same logo and a list of links: 'Créditos', 'Termos de uso', 'Orientações para Gestores', 'Fale conosco', 'Visualização de dados', and 'Sobre'.

Fonte: Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial, 2023.

Funcionamento



O **Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial** estará disponível para dispositivos de Smartphones e computador. Seu acesso depende de conexão com a internet por meio de dados móveis ou de rede de WIFI, deste modo, ele fica disponível em um site de hospedagem, onde o servidor funcionará 24 horas por dia.

Seu processo de construção parte de um protótipo elaborado na Plataforma colaborativa FIGMA, posteriormente deu-se início ao desenvolvimento do site utilizando o framework django e o banco de dados mysql. Para a construção do frontend foi utilizado html para as marcações, css para a customização do estilo da página e DTL para a comunicação do banco de dados e com o framework.

CONSIDERAÇÕES

A pandemia chegou de forma inesperada, trazendo consigo desafios considerados até então inéditos no âmbito educacional que não devem ser vistos como passageiros, pois as consequências dos impactos na aprendizagem de estudantes ainda perdurarão por muitas décadas. Com isso, percebemos, que é impossível prever situações emergenciais que provoquem estados de calamidades com interrupções prolongadas das rotinas escolares presenciais, mas é necessário preparo para enfrentamentos futuros.

Este preparo, requer não apenas instrumentalização com base em aparatos tecnológicos educacionais, mas a qualificação e apropriação de conhecimentos necessários para atuação. Nesta intencionalidade, o Repositório Digital da Memória do Ensino Emergencial juntamente com as Orientações para Gestores Escolares foram estruturados e idealizados para facilitar a aproximação entre os profissionais que compõem as equipes gestoras de escolas de educação básica com o conjunto de pesquisas, documentos norteadores e dispositivos legais que contribuiriam para regular o ensino em tempos de Covid-19.

Deste modo, o Repositório enquanto produto originado da pesquisa científica **ENSINO EMERGENCIAL**: a gestão escolar em tempos de pandemia e o material complementar em forma de Orientações fornecem subsídios necessários para os profissionais que integram a gestão escolar pública, além de preservar o acervo que compõe a memória social com ênfase na realidade socioeducacional da pandemia.

Assim, esperamos que este produto educacional traga benefícios e contribua para a melhoria da qualidade da educação básica, pois, ao se apropriar de conhecimentos inerentes e essenciais ao seu campo de atuação, os gestores escolares possuem a possibilidade de consolidar e fortalecer suas práticas no cotidiano escolar, em especial, no enfrentamento de situações emergenciais semelhantes a da pandemia da Covid – 19.

REFERÊNCIAS

BEHAR, Patrícia Alejandra. **O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância.**

Jornal da Universidade, UFRGS, 2020. Disponível em:

<https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/> . Acesso em: 05 dez. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 02, de 20 de dezembro de 2016.** Estabelece procedimentos e critérios para a decretação de situação de emergência ou estado de calamidade pública pelos Municípios, Estados e pelo Distrito Federal, e para o reconhecimento federal das situações de anormalidade decretadas pelos entes federativos e dá outras providências. Ministério da Integração Nacional. 2016. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/26027> Acesso em: 02 de dez. de 2022.

BRASIL. DECRETO No - 9.057, DE 25 DE MAIO DE 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 2017. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=65251-decreto9057-pdf&category_slug=maio-2017-pdf&Itemid=30192 Acesso em: 02 de dez. de 2022.

BRASIL. CAPES. **Documento de Área – Ensino.** Brasília, 2019.

BRASIL. **Portaria Normativa Nacional nº 188, de 03 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre a Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Ministério da Saúde. 2020a. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/sau/legis/gm/2020/prt0188_04_02_2020.html Acesso em: 30 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.282 de março de 2020.** Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. 2020b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm Acesso em: 30 mai. 2022.

BRASIL. **Parecer do CNE/CP nº 05, de 28/05/2020.** Reorganização do Calendário Escolar em razão da Pandemia da COVID-19. Ministério da Educação. 2020c. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 18 jun. 2022.

BRASIL. **Parecer do CNE/CP nº 11, de 07/07/2020.** Orientações Educacionais para realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no Contexto da Pandemia. Ministério da Educação. 2020d. Disponível em: Parecer CNE/CP nº 11/2020, aprovado em 7 de julho de 2020 (mec.gov.br). Acesso em: 4 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.040 de 18 de agosto de 2020.** Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6 de 20 de março de 2020 e altera a Lei nº 11.947 de 16 de junho de

2009. Brasília, DF, 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.040-de-18-de-agosto-de-2020-272981525>. Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. **Portaria Interministerial MTP/MS nº 17, de 22 de março de 2022**. Altera o Anexo I da Portaria Conjunta nº 20, de 18 de junho de 2020. (Processo nº 19966.100565/2020-68). 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-interministerial-mtp/ms-n-17-de-22-de-marco-de-2022-390294735> Acesso em: 2 abr. 2022.

HODGES, Charles; TRUST, Torrey; MOORE, Stephanie; BOND, Aaron; LOCKEE, Barb. Diferenças entre o aprendizado online e o ensino remoto de emergência. **Revista da Escola, Professor, Educação e Tecnologia**, v. 2, 2020. Disponível em <https://escribo.com/revista/index.php/escola/article/view/17/16> . Acesso em: 05 dez. 2022.

IRB- Instituto Rui Barbosa; IEDE- Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional. **Projeto A Educação Não Pode Esperar: Ações para minimizar os impactos negativos à educação em razão das ações de enfrentamento ao novo coronavírus**. Realização: Comitê Técnico da Educação do Instituto Rui Barbosa (CTE-IRB). 2020 Disponível em: https://www.portaliiede.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Estudo_A_Educa%C3%A7%C3%A3o_N%C3%A3o_Pode_Esperar.pdf . Acesso em: 6 nov. 2022.

SAVIANI, D.; GALVÃO, A. C. “**Educação na Pandemia: a falácia do ensino remoto**”. Universidade e Sociedade ANDES-SN, p. 36 - 49, jan. 2021. Disponível em: https://www.andes.org.br/img/midias/0e74d85d3ea4a065b283db72641d4ada_1609774477.pdf f. Acesso em: 17 out. 2022.

SEMED. Protocolo de volta às aulas presenciais nas unidades da Educação Básica da Rede Pública Municipal de São Luís. 2022. Disponível em: https://agenciasaoluis.com.br/midias/midias/4666_protocolo_de_volta_as_aulas_presenciais.pdf Acesso em: 23 nov. 2022

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba 2009.

MARTINS, Marlúcia dos Santos Viana. **A Gestão Escolar e a qualidade do ensino no Brasil**. Anuário de produções acadêmico-científicas dos discentes da faculdade Araguaia. v.3 · 2015 · p. 250-273 Disponível em: <https://www.fara.edu.br/sipe/index.php/anuario/article/viewFile/280/253#:~:text=A%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20afeta%20diretamente%20a,sejam%20tratadas%20de%20forma%20democr%C3%A1tica>. Acesso em: 30 de nov. de 2022

SOARES, Tufi Machado. TEIXEIRA, Lucia Helena G. **Efeito do Perfil do Diretor na Gestão Escolar sobre a Proficiência do Aluno**. Estudos em Avaliação Educacional, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf> Acesso em: 1º de dez. de 2022.

SOUZA, Diego de Oliveira. **A pandemia de COVID-19 para além das Ciências da Saúde: reflexões sobre sua determinação social**. Ciência & Saúde Coletiva [online]. 2020, v. 25, suppl 1, p. 2469-2477. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413->

81232020256.1.11532020>. Epub 05 Jun 2020. ISSN 1678-4561.
<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.11532020>. Acesso em: 02 de dez. de 2022.

UEMA. **Resolução nº 1393/2019, de 04 de dezembro de 2019**. Regimento Interno aprovado através da Resolução nº 1393/2019 – CEPE/UEMA. São Luís. 2019.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2. ed. atual. – Fortaleza: EdUECE, 2015. Disponível em:
https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/431689/2/Livro_Estrutura%20e%20Funcionamento%20da%20Educacao%20Basica.pdf Acesso em: 1º de dez. de 2022.

VIEIRA, Helena; ALPACA, Nathalie Hanna; TEIXEIRA, Nathalia. **OMS: A pandemia só terminará em algum local quando terminar em todos**. CNN – Brasil, 2022. Disponível em:
<https://www.cnnbrasil.com.br/saude/oms-a-pandemia-so-terminara-em-algum-local-quando-terminar-em-todos/>. Acesso em: 2 mai. 2022.



Uema
UNIVERSIDADE ESTADUAL
DO MARANHÃO

PPGE
Programa de
Pós-Graduação em Educação