

LICENCIATURA EM GEOGRAFIA
IFRO/CACOAL

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS CRIADOS PELA
PANDEMIA DA COVID-19**

IDERLAINE DE OLIVEIRA SILVA

CACOAL/ RO
2021

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Reitoria – Telefone: (69) 2182-9601
Av. 7 de Setembro, nº 2090 – Nossa Senhora das Graças – CEP: 76.804-124 – Porto Velho/RO
E-mail: reitoria@ifro.edu.br / Site: www.ifro.edu.br

IDERLAINE DE OLIVEIRA SILVA

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS CRIADOS PELA
PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de LICENCIATURA EM GEOGRAFIA, do INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA, como requisito para a obtenção do grau de LICENCIATURA EM GEOGRAFIA.

Orientadora: Profa. Dra. Sirley Leite Freitas

**CACOAL/ RO
2021**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Reitoria – Telefone: (69) 2182-9601
Av. 7 de Setembro, nº 2090 – Nossa Senhora das Graças – CEP: 76.804-124 – Porto Velho/RO
E-mail: reitoria@ifro.edu.br / Site: www.ifro.edu.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela saúde e disposição que permitiu a realização deste trabalho.

Ao meu esposo Julliermes S. de Jesus pela compreensão, direta ou indiretamente contribuiu para que eu continuasse em frente.

À minha orientadora professora. Dra. Sirley Leite Freitas pela força e motivação durante o curso e na realização deste trabalho.

Aos professores do curso de Licenciatura em Geografia do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Rondônia -Campus Cacoal que sempre incentivaram a seguir em frente, mesmo com as limitações dos dois últimos dois anos.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS CRIADO PELA PANDEMIA DA COVID-19

Iderlaine de Oliveira Silva¹
Sirley Leite Freitas²

Resumo: A chegada da pandemia da Covid-19 trouxe profundas transformações nos mais variados aspectos da vida cotidiana, incluindo nas realidades educativas e no processo de ensino e de aprendizagem. O presente estudo tem por objetivo analisar o papel do gestor escolar frente aos desafios criados pela pandemia da covid-19 e as ações administrativo-pedagógicas tomadas visando melhorar a forma de uso dos recursos didático-pedagógicos para aulas remotas e/ou ensino híbrido. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, fruto de uma pesquisa bibliográfica a luz de autores descritos nas referências ao final do escrito. Com o estudo foi possível concluir que devido a pandemia da covid-19 necessidades diversas surgiram no espaço escolar. Novas estratégias foram necessárias e o gestor precisou direcionar e se reinventar para atender essas novas demandas. Com isso, surge a importância do gestor para fomentar no espaço escolar as TDICs, bem como, as ações necessárias a serem executadas durante a pandemia da Covid-19 para amenizar os problemas enfrentados no espaço escolar.

Palavra-chave: Gestor escolar. Tecnologia. Educação. Pandemia da Covid-19.

INTRODUÇÃO

Muito tem-se abordado sobre a chegada da pandemia da Covid-19 nos mais variados aspectos e campos da vida cotidiana. Na virada do ano de 2019 para 2020, em uma cidade chinesa, identificaram uma nova variante do coronavírus (Covid-19). Mal se sabia que, em poucos meses, os países do mundo estariam enfrentando superlotação de hospitais, fechamento de fronteiras, distanciamento corporal e, inclusive, a suspensão de inúmeras atividades presenciais, dentre essas, as atividades escolares e universitárias.

Sem possuir planejamento para tal evento, escolas e universidades se viram frente a um fato imprevisível, no qual surgiu a necessidade de realizar atividades

¹ Aluna do curso de graduação em Licenciatura em Geografia do IFRO/Campus Cacoal.

² Orientadora, Professora Doutora do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Rondônia – IFRO/Campus Cacoal.

integralmente remotas por um período de tempo desconhecido, com docentes pouco preparados para tal realidade e, no caso das instituições públicas, em especial, com pouca ou nenhuma infraestrutura para esse tipo de trabalho. O que se pôde observar, ao longo dos meses em 2020, foi uma grande luta da educação contemporânea, a partir de esforços de gestores escolares, professores, profissionais da educação e estudantes, na busca por dar conta de ao menos oferecer o mínimo de informações que garantissem um vínculo com a aprendizagem.

A cada dia superado diante da pandemia pensando no convívio social e, focando no aspecto educacional, vemos a necessidade de refletir sobre as dificuldades que o processo de ensino-aprendizagem vem enfrentando após o início do ensino remoto.

Mesmo que seja complexo a análise de um momento que ainda não teve seu fim, pensar em educação a distância é uma tarefa fundamental quando se quer refletir sobre essa nova realidade. Há um novo paradigma da educação e, portanto, cabe a sociedade aprender a tirar melhor proveito de um novo cenário que incorpora diferentes aspectos.

O enfoque na gestão escolar surge como elemento norteador no trabalho escolar nesses novos tempos e desafios, a qual possuem vários sentidos, principalmente no campo da comunicação, pois ela potencializa uma melhor convivência e maior segurança das ações no contexto escolar. Um dos papéis do gestor é de escutar, a gestão é algo fundamental, principalmente neste momento tão árido para todos os sujeitos, ou seja, o gestor possui direta inter-relação com o trabalho docente, pois trata-se de uma relação de intenções e ações pedagógicas colocadas em movimento.

Baseado nessas observações, esse trabalho tem como objetivo analisar o papel do gestor escolar frente aos desafios criados pela pandemia da Covid-19 e as ações administrativo-pedagógicas tomadas visando melhorar a forma de uso dos recursos didático-pedagógicos para aulas remotas e/ou ensino híbrido.

Para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa bibliográfica com uma abordagem qualitativa a partir de artigos, *blogs* e *sites* que tratavam sobre essa nova realidade pedagógica, bem como trabalhos de pesquisa de autores que estudam a gestão escolar.

1- O PAPEL DO GESTOR FRENTE AS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Hoje o gestor escolar e a sua equipe têm nas tecnologias apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado primeiro na secretaria para depois chegar à sala de aula. Neste momento há grande esforços para que esteja em todos os ambientes e de forma cada vez mais integrada, por entender que na escola não se deve separar o administrativo e o pedagógico: ambos são necessários.

De acordo com Vieira (2003, p.151),

Numa primeira etapa privilegiou-se o uso do computador para tarefas administrativas: cadastro de alunos, folha de pagamento. Depois, os computadores começaram a ser instalados em um laboratório e se criaram algumas atividades em disciplinas isoladas, em implementação de projetos. As redes administrativas e pedagógicas, nesta primeira etapa, estiveram separadas e ainda continuam funcionando em paralelo em muitas escolas. Encontramo-nos, neste momento, no começo da integração do administrativo e do pedagógico do ponto de vista tecnológico.

O administrativo está a serviço do pedagógico e ambos têm de estar integrados, de forma que as informações circulem facilmente com as restrições de acesso necessárias para visualizar qualquer informação que devemos checar ou para fazer previsões necessárias.

Nos últimos anos tem aumentado muito a quantidade de informação e tem havido grandes avanços na qualidade das mesmas disponíveis online para a comunidade escolar e para o público em geral.

Conforme destaca Moran *apud*, Ramos e Copolla (2009, p. 06).

A internet é uma tecnologia que facilita a motivação dos alunos, pela novidade e pelas possibilidades inesgotáveis de pesquisa que oferece. Essa motivação aumenta, se o professor a faz em um clima de confiança, de abertura, de cordialidade com os alunos. Mais que a tecnologia, o que facilita o processo de ensino-aprendizagem é a capacidade de comunicação autêntica do professor, de estabelecer relações de confiança com os seus alunos, pelo equilíbrio, competência e simpatia com que atua.

Grandes instituições de ensino constroem grandes portais de informação, com áreas dedicadas aos professores, outras aos alunos, aos pais e ao público em geral, dentre os recursos que tem auxiliado esse processo por meio da informática/internet destacam-se o correio eletrônico.

Sendo assim, podemos evidenciar o Portal do aluno que é um meio de comunicação para envio e recepção de mensagens eletrônicas, listas de discussão ou fóruns, formado por pessoas e grupos que têm como objetivo a discussão de determinado assunto, chat que permite a conversa entre pessoas de forma interativa e em tempo real, teleconferências que envolvem usuários fisicamente distantes podendo envolver a transmissão e o recebimento de texto, som e imagem.

Esses recursos devem subsidiar metodologias voltadas para aprendizagens e conhecimentos que o professor queira desenvolver com seus alunos.

Hoje é necessário que cada instituição de ensino demonstre para a sociedade, o que ela faz, os projetos que desenvolve, a filosofia pedagógica que segue, as atribuições e responsabilidades de cada um dentro da mesma, na divulgação para sociedade de todos os projetos desenvolvidos, sendo assim a escola hoje é muito mais democrática, onde os docentes e discentes tem informações sobre o que acontece dentro da instituição, pois a publicidade é um elemento essencial numa gestão democrática.

A escola desde a antiguidade caracteriza-se como o espaço responsável por disseminar o conhecimento sistematizado e o saber produzido.

Em cada momento histórico a escola teve sua função transformada ou reprodutora, ainda hoje é preciso que a mesma se caracterize como espaço de construção e socialização do saber, de interação de pessoas e cidadania, desenvolvendo um aluno crítico e consciente.

Segundo Luck (2000, p. 23):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários a efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Sendo assim, a incorporação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) na escola contribui para expandir o acesso à informação atualizada e, principalmente, para promover a criação de comunidades colaborativas de aprendizagem que privilegiam a construção do conhecimento, a comunicação, a formação continuada e a gestão articulada entre as áreas administrativa, pedagógica

e informacional da escola, com isso o computador pode proporcionar revolução positiva no processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Garcia (2013) As tecnologias vieram para contribuir com o progresso do indivíduo, melhorando desempenho com ferramentas eficazes associando qualidade e agilidade, garantindo maior aplicabilidade. É importante dizer que a maneira como o gestor utiliza a mídia a seu favor pode torna-lo versátil possibilitando resolver questões complexas rapidamente.

As TDICs quando são bem utilizadas, podem melhorar o processo de ensino, pois por meio delas é possível criar ambientes virtuais de aprendizagem, colaborando com o aluno na assimilação dos conteúdos. O computador e a Internet facilitam a aprendizagem do educando proporcionando melhor captação da informação.

Segundo Marques e Caetano *apud* Ramos e Copolla (2009, p. 6), “para a educação, a Internet pode ser considerada a mais completa, abrangente e complexa ferramenta de aprendizado. Podemos, por meio dela, localizar fontes de informação que virtualmente, nos habilitam a estudar diferentes áreas de conhecimento”. Essa informação manifesta-se de forma cada vez mais interativa e cada vez mais rápida . Com isso os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, muitas vezes, não conseguem assimilar todas as potencialidades das TDICs no processo.

Muitos veem nas TDICs, a perspectiva transformadora e determinante para melhorar a educação, mas deve-se considerar que há muitos problemas ainda associados à incorporação de tecnologias nas escolas. Um dos desafios é a formação de gestores e professores para poderem atuar com essas ferramentas, visto que nem todos tiveram acesso a esses conhecimentos em suas formações iniciais.

Segundo Imbérnom (2010, p.36):

Para que o uso das TDICs signifique uma transformação educativa que se transforme em melhora, muitas coisas terão que mudar. Muitas estão nas mãos dos próprios professores, que terão que redesenhar seu papel e sua responsabilidade na escola atual. Mas outras tantas escapam de seu controle e se inscrevem na esfera da direção da escola, da administração e da própria sociedade.

As escolas devem fazer uso das TDICs como novos meios de aprendizagem em todos os aspectos do currículo. Hoje as TDICs são utilizadas em trabalhos extracurriculares, ou em disciplinas como complemento didático. O computador ainda, em muitas escolas, não é considerado um recurso do cotidiano para criação e

pesquisa. Precisamos então começar a pensar no que realmente pode ser feito a partir da utilização dessas novas tecnologias, particularmente da Internet, no processo educativo. Para isso, é necessário compreender quais são suas especificidades técnicas e seu potencial pedagógico.

A tecnologia no dia-a-dia possibilita à comunidade escolar vivenciar o processo de inclusão digital por intermédio de situações potencialmente pedagógicas e catalisadoras, que garantam a apropriação e sustentabilidade de novos conhecimentos os quais possibilitam a autonomia da escola na gestão desse processo.

Neste sentido, “[...] uma cultura geral mais ampliada, capacidade de aprender a aprender, competência para saber agir na sala de aula, habilidades comunicativas, domínio da linguagem informacional, saber usar meios de comunicação e articular as aulas com as mídias e multimídias” (LIBÂNEO, 2002, p. 28) são elementos essenciais para uma prática pedagógica mais dinâmica e efetiva.

Para tanto, o primeiro passo é aquisição de computadores conectados à internet, aparelhos de som, TV, data show, seguido pela capacitação dos profissionais da educação, inclusive por meio de estratégias metodológicas alternativas, como a Educação a Distância - EaD, possíveis por meio da internet ou TV, que representam uma valiosa oportunidade de formação e atualização constante a todos.

Também a formação continuada dos profissionais da educação (direção, pedagogos, professores e outros) é condição estratégica de atualização e promoção que, conseqüentemente, contribui para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem e criação de novos modelos de gestão.

Nesta seara tomamos a fala de Freire (2001, p.72), na qual diz,

A melhora da qualidade da educação implica a formação permanente dos educadores. E a formação permanente se funda na prática de analisar a prática. É pensando sua prática, naturalmente com a presença de pessoal altamente qualificado, que é possível perceber embutida na prática uma teoria não percebida ainda, pouco percebida ou já percebida, mas pouco assumida.

Sendo assim a formação continuada dos educadores pode melhorar sua prática docente em sala por meio da tecnologia, mediante o uso dos recursos da TV, vídeos e informática e na criação de redes virtuais de informação e produção de conhecimentos.

Por vezes, devido ao excesso de burocracia, parte dos gestores escolares se preocupam muito com a área administrativa. Todavia, ele deveria ser o grande articulador das ações de todos os segmentos, o papel do gestor é amplo, e diante disso ele deve atuar como líder.

Neste sentido, os gestores atuais precisam estar sempre procurando aprender, recorrer ao poder do aprendizado decorrente de experiências de trabalho.

Luck (2000, p,08) vem afirmando que,

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégias e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo intercedente.

Ou seja, o papel do gestor passou a ser mais exigido em todos os segmentos da educação, considerando seu perfil de ser articulador, organizador, promotor de mudanças e, principalmente, um estrategista a fim de fomentar as ações necessárias, de forma rápida e ágil, para que a escola possa ter o mínimo de estrutura e dar condições para que a “educação” não pare e que os professores e alunos possa continuar desenvolvendo de forma eficaz o processo de ensino e aprendizagem. Dentre essas condições, ter acesso as TDICs e formação continuada, tornou-se condição *sine qua non* (indispensável).

2 USO DA TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO E O ENSINO HÍBRIDO

A tecnologia caracteriza-se como instrumento de mudança, na qual a maioria das inovações tecnológicas podem resultar em mudança revolucionárias de paradigma. A rede mundial de computadores, internet, é uma dessas inovações, após influenciar a forma como as pessoas se comunicam e fazem negócios, a internet também vem influenciando, significativamente, os meios pelos quais as pessoas aprendem.

Desta forma, a maior mudança deverá estar associada à forma como os recursos são projetados, desenvolvidos, gerenciados e integrados para serem disponibilizados aos estudantes. Neste sentido, tem surgido muitas pesquisas relacionadas às novas formas de utilização das TDICs como suporte efetivo ao processo de ensino e aprendizagem, sobretudo em ambientes virtuais.

Na última década do século XX, as utilizações dos recursos tecnológicos, mesmo de forma primária, permitiram acesso efetivo a conteúdos educacionais, a partir de qualquer lugar e a qualquer hora, consolidando, em primeiro momento, a aplicação, mesmo que embrionária, das tecnologias aos processos educativos.

As metodologias estabelecem nos gestores um olhar mais cauteloso, para envolver a intensidade do conceito de tecnologia, o qual se apresenta como "os meios, os apoios, as ferramentas que utilizamos para que os alunos aprendam" (VIEIRA, 2003, p. 153).

O preparo do ambiente, o giz, o retroprojetor, o livro, a forma de gesticular, são procedimentos fundamentais para a gestão e para a aprendizagem usadas no espaço escolar.

O campo das tecnologias da informação é ampliado rapidamente, lembrando que quando se fala em tecnologias o computador, a internet, o vídeo e os softwares são as mediações mais visíveis e as que mais têm influência nos rumos da educação.

Com essas novas tecnologias da informação abrem-se novas possibilidades à educação, solicitando assim, uma nova presença do educador. Com a utilização das tecnologias na educação, podem-se obter informações, fazendo assim, uma conexão com alunos e professores, permitindo que o educador trabalhe de maneira mais dinâmica o desenvolvimento do conhecimento.

O acesso à internet nas escolas permite que a aprendizagem ocorra no espaço virtual, que precisa ser introduzido às práticas pedagógicas. A escola é um ambiente privilegiado de interação social, mas este deve interligar-se e integrar-se aos demais espaços de conhecimento hoje existentes e incorporar os recursos tecnológicos e a comunicação, concedendo fazer as pontes entre conhecimentos e se tornando um novo elemento de cooperação e transformação. Segundo Valente (1999, p, 4) *apud* Ramos e Ramos (s/d, on-line).

A implantação da informática como auxiliar do processo de construção do conhecimento implica mudanças na escola que vão além da formação do professor. É necessário que todos os segmentos da escola alunos, professores, administradores e comunidades de pais estejam preparados e suportem as mudanças educacionais necessárias para a formação de um novo profissional. Nesse sentido, a informática é um dos elementos que deverão fazer parte da mudança, porém essa mudança é mais profunda do que simplesmente montar laboratórios de computadores na escola e formar professores para utilização dos mesmos.

A forma de produzir, armazenar e disseminar a informação está se transformando em um enorme volume de fontes de pesquisas e aberto aos alunos pela Internet. A importância de inserir novas tecnologias em ambiente escolar possibilita ao professor ampliar as informações que podem ser trabalhadas durante o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

A escola passa a ser um ambiente mais interessante que teria mais possibilidade de preparar o aluno para o seu futuro. A aprendizagem centra-se nas diferenças individuais e na qualificação do aluno para torná-lo um utilizador autônomo da informação, capaz de usar vários tipos de fontes de informação e meios de comunicação. Às escolas cabe à introdução das novas tecnologias de comunicação e coordenar o processo de transformação da atuação do professor, que é o principal ator destas mudanças, preparar o educando a buscar corretamente a informação em fontes de vários tipos. É importante também, informar toda a comunidade escolar, principalmente os alunos, da importância da tecnologia para o desenvolvimento social e cultural.

As novas tecnologias podem ter um significativo impacto sobre o papel dos educadores, bem como, na vida dos educandos, influenciado assim em sua aprendizagem. Elas têm que ser apoiada por um modelo geral de ensino que vê os alunos como sujeitos ativos do processo de aprendizagem e não como receptores passivos de informações ou conhecimento, incentivando os professores a utilizar redes e começarem a reformular suas aulas e a estimular seus alunos a participarem de novas experiências.

Valente *apud* Fernandes (2012, p. 34) diz:

Lembrar que as diferentes modalidades do uso do computador na Educação vão continuar coexistindo. Ao se tratar de uma substituir a outra, como aconteceu com a introdução de outras tantas tecnologias na nossa sociedade, o importante é compreender que cada uma destas modalidades apresenta características próprias, vantagens e desvantagens. Estas características devem ser explicitadas e discutidas de modo que as diferentes modalidades possam ser usadas nas situações de ensino-aprendizagem que mais se adéquam.

Durante muito tempo a educação na escola, foi definida por uma metodologia pedagógica ancorada em processos baseados na replicação de informações de maneira uniforme, muitas vezes mecânica, sem considerar a individualidade de cada aluno. Essa forma de ensinar, chamado de ensino “tradicional” perdeu o seu sentido

em um tempo em que a informação está ao alcance de um ou dois toques, na palma da mão.

Segundo Saviani *apud* Santana (2007, p.99-134);

Desde Platão, a pedagogia tradicional e a prática educacional cristã pautavam-se na centralidade do professor, tido como instrutor maior, cuja atribuição era transmitir a cultura intelectual acumulada pela humanidade, cabendo ao aluno absorver e digerir os assuntos transmitidos.

O advento da Pandemia da COVID-19 causou a alteração das atividades escolares de todo mundo e, além disso, provocou uma mudança profunda na forma que os alunos e os professores veem a educação. As aulas presenciais foram canceladas e uma alternativa para dar continuidade ao ano letivo teve de ser pensada e colocada em prática em um prazo muito curto.

As instituições de ensino se viram obrigadas a propor uma estratégia que abrangesse formas digitais e impressas atrelada ao protagonismo do professor, buscando sempre manter o elo professor-aluno.

Estados e municípios tiveram que mudar suas formas de trabalho, a decisão foi tomada em razão das ações de emergência de saúde pública contra a covid-19. Deste modo, no cenário da pandemia no estado de Rondônia, devido à preocupação com a saúde de servidores, alunos e colaboradores, o cenário educacional foi modificado. Desta forma as aulas passaram a ser ministradas de forma remotas, como podemos observar no disposto na Portaria Nº 1222/REIT-CGAB/IFRO, de 10 DE Julho de 2020, art. 1º, 2º e 3º,

Art.. 1º Em razão das ações de emergência de saúde pública contra a Covid-19, do cenário da pandemia no Estado de Rondônia, da preocupação com a saúde dos nossos servidores, alunos e colaboradores, das instruções contidas na Portaria 544/2020, do Ministério da Educação, do Parecer CNE/CP nº 5/2020, do Conselho Nacional de Educação que dispõe sobre a reorganização do calendário escolar e da possibilidade de cômputo de atividade não presenciais para o fins de cumprimento de carga horária mínima anual e das deliberações do Colégio de Dirigentes em sua 60ª Reunião Ordinária realizada em 8/7/2020, a suspensão preventiva das atividades presenciais de Ensino, Pesquisa Extensão e Administrativa no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Rondônia-IFRO.

Parágrafo Único. O prazo definitivo no *caput* poderá sofrer alterações de acordo com as recomendações e/ou determinações das secretarias municipais e estadual de saúde. Ministro da Saúde e da Organização Mundial de Saúde-OMS quanto à prevenção e enfrentamento à Covid-19.

Art. 2º As orientações quanto ao desenvolvimento das atividades de Ensino de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação e de Extensão durante a vigência

desta Portaria serão emitidas pelas Pró-Reitorias responsável por essas ações no IFRO.

Art. 3º Cada *Campus* fará o acompanhamento das atividades desenvolvidas na Unidade, avaliando as condições de oferta e as demandas necessárias para a continuidade das atividades remotas, inclusive as de Ensino. (BRASIL, 2020a, on-line).

Outros exemplos de tais ações, que podemos citar, são as do município de Ariquemes no Estado de Rondônia que realizaram a promoção de atividades não presenciais por meio da Resolução n.02/C.M.E./ARQ./2020 que disponha sobre normas para a substituição das aulas presenciais por atividades a distância em meios digitais ou meio físico enquanto durasse a situação da pandemia do novo corona viris (ARIQUEMES, 2020). E do município de Itapuã do Oeste que por meio da portaria nº023/SEMECE/2020 que tratava da programação das atividades escolares da rede municipal de educação, adequando o ensino em regime Especial, com oferta de aulas não presenciais, como medida de enfrentamento a COVID-19 (ITAPUÃ, 2020).

Em ambos os casos, supracitados, as escolas tiveram que se reorganizar e replanejar. Nesta reorganização e replanejamento o trabalho do gestor foi de fundamental importância na coordenação destas ações que deveriam ocorrer para que as atividades escolares continuarem a ocorrer mesmo que remotamente.

As escolas em todo o país tiveram que elaborar ações estratégicas para o ensino. Tiveram que abrir grupos ou plataforma de Ambientes Virtual de Aprendizagem - AVA contendo as turmas de alunos e manter o controle dos estudantes atendidos. Foram elaborados planos de atividades e ações a serem executadas; roteiros de orientação de estudos para os educandos; ações para incentivar os professores a realizarem pesquisas sobre a organização e/ou produção de vídeo aulas; prover meios para que a escola pudesse organizar apostilas com atividades a serem disponibilizadas para os alunos que não dispõem de acesso à internet; o professor teve que fazer uso de materiais complementares (como livros, vídeos aulas do youtube, textos, desenhos extraídos da internet ou outros materiais conveniente ao processo de ensino); montagem de grupos por meio do aplicativo WhatsApp ou plataformas para que a Gestão Escolar e professores mantivessem a comunicação entre si e a comunidade escolar; e outras ações que nas instituições de ensino julgassem necessárias (SÃO PAULO, 2020).

Assim, a sociedade como um todo, neste momento de pandemia, teve de aprender a lidar com uma nova doença e como continuar vivendo deste período. Quando se trata do método de ensino, foi preciso buscar por alternativas para substituir as aulas presenciais. É importante destacarmos aqui que, com o isolamento social, alunos e professores se viram obrigados a utilizar ferramentas digitais para substituir as aulas que antes eram presenciais. E foi este evento que expôs severamente as insuficiências existentes na educação no país e, em partes, no acesso à tecnologia por parte de educadores e educandos.

Como já mencionado, após o fechamento provisório das escolas houve uma grande preocupação sobre uma possível paralisação completa do processo de ensino e aprendizagem. Por isso a necessidade de se criar estratégias que incentivassem e apoiassem atividades a distância. Essas ações tomadas pelas escolas, com o tempo, se tornaram essenciais para reduzir os potenciais efeitos da crise na educação e para que o ano de 2020 pudesse ter sua sequência do ano letivo. Foi necessário o uso de diferentes ferramentas tecnológicas, incluindo diversos softwares para manter a comunicação.

Todavia, cabe salientar que tal situação é excepcional, uma vez que,

Pesquisas mais recentes evidenciam que não se trata de alternativa equivalente: atividades remotas, e até mesmo atividades mais estruturadas na modalidade Educação a Distância (EaD), têm suas limitações e, com efeito, não conseguirão substituir a experiência escolar presencial, em particular, quando aplicadas em escala na Educação Básica (BRASIL, 2020b, p.6).

Também é preciso considerar que em meio a mudanças repentinas, faz-se necessário refletir e debater sobre como a pandemia tem afetado a vida dos educandos e dos educadores e pais/responsáveis e influenciando diretamente no processo de ensino e aprendizagem. Tal processo se desenvolve de maneira harmoniosa quando ambas as partes se sentem bem fisicamente e psicologicamente, assim sendo, o fato de estarmos vivenciando um período de medo e dúvidas pode afetar diretamente nosso bem-estar e, conseqüentemente, a qualidade do aprendizado.

Segundo Maia e Dias (2020, p 3) *apud* Veiga, Toledo e Portilho (2020, p. 3),

Não podemos esquecer que saúde física e saúde mental andam juntas. A duração prolongada do confinamento, a falta de contato pessoal com os colegas de classe, o medo de ser infectado, a falta de espaço em casa – torna o estudante menos ativo fisicamente do que se estivesse na escola –, e a falta de merenda para os alunos menos privilegiados são fatores de estresse que atingem a saúde mental de boa parte dos estudantes da Educação Básica e das suas famílias. Estimular a solidariedade, a resiliência e a continuidade das relações sociais entre educadores e alunos nesse período é fundamental, pois ajuda a minorar o impacto psicológico negativo da pandemia nos estudantes.

O mundo passa por uma crise de saúde mundial, debater e refletir sobre os impactos dessa pandemia é fundamental. Com relação a educação, a escolha em manter o ano letivo de maneira remota foi feita e, assim, é preciso a análise sobre essa escolha, bem como os impactos desse ano atípico no processo de ensino e aprendizagem.

Conforme Veiga, Toledo e Portilho (2020, p. 2)

A cada dia passado pela pandemia refletimos nosso convívio social e, focando no aspecto educacional, nos vemos na necessidade em refletir sobre as dificuldades que o processo de ensino-aprendizagem vem enfrentando após o início do ensino remoto. Mesmo que seja difícil a análise de um período que não teve seu fim, avaliar os pontos positivos e negativos resultantes da escolha por uma educação a distância é uma tarefa fundamental quando se quer refletir sobre essa nova realidade.

Essa realidade e os impactos sobre ela ainda vai levar um tempo para ser quantificado, mas sabemos que tais impactos deixarão marcar profundas nos rumos da educação.

Nesse sentido, a disseminação e uso (obrigado devido as circunstâncias) de atividades escolar em formato de ensino a distância podem trazer aprendizados e uma nova forma de conceber o uso de tecnologias no processo e ensino e aprendizagem.

Neste caso podemos citar o ensino híbrido, que surgiu nos Estados Unidos e na Europa com o intuito de resolver o problema da evasão escolar de alunos de cursos à distância, gerada pela sensação de desamparo que eles sentiam, com isso ganhou o mundo e o status de método de ensino fundamentado em metodologias ativas. Portanto os termos da convergência sistemática entre os ambientes presencial e virtual, de sorte que, hoje, segundo Moran (2015, 2017), o ensino híbrido tem se mostrado como uma boa estratégia pedagógica para despertar e desenvolver nos alunos o protagonismo e o desenvolvimento de competências.

Segundo Bertholdo Neto (2017), o ensino híbrido tem como objetivo aliar métodos de aprendizado online e presencial. Por isso, é fundamental que as instituições busquem utilizar essas ferramentas online com o objetivo de potencializar o ensino dos educandos.

Porém, é essencial estar ciente de que essa metodologia não se resume a apenas colocar computadores e novas tecnologias na frente dos alunos. É preciso aplicar algumas técnicas e manter os alunos sempre sob a orientação de um profissional. O ensino híbrido incentiva as instituições a refletirem sobre a organização das salas de aula e o planejamento Pedagógico.

De acordo com Bertholdo Neto (2017), existem diversas técnicas nesse tipo de metodologia que os profissionais das instituições de ensino podem desenvolver com os alunos para que eles consigam incrementar sua organização e absorver melhor todos os conhecimentos. Uma das grandes críticas ao sistema de ensino tradicional é o fato de muitos alunos não conseguirem acompanhar o ritmo das aulas. A grande influência do ensino híbrido na aprendizagem é justamente ter a capacidade de se ajustar à velocidade de cada um. Recurso, esse, que as aulas tradicionais e presenciais muitas vezes não conseguem.

Assim o ensino híbrido pode ser uma estratégia de ensino utilizada na retomada das aulas presenciais como uma ferramenta que possa vir auxiliar no processo de ensino e aprendizagem na busca de se fazer o uso das TDICs na educação no espaço escolar e extraescolar.

3 AÇÕES DE GESTORES DURANTE A PANDEMIA

Como já mencionado a pandemia do coronavírus (COVID-19) é um fato em todas as nações dos distintos continentes, direcionando novas ações, cuidados e perspectivas. No Brasil, essa pandemia gerou uma angustia em milhões de famílias, desestruturando-as e deixando suas marcas cinzentas e nebulosas como uma nuvem inesperada e cruel. Na esfera da educação, não é diferente, medos, incertezas, mas também novas expectativas surgiram na hipótese de oferecer opções de trabalhos aos profissionais da área, mesmo que ainda, o trabalho esteja preso aos princípios da fragilidade do trabalho docente e à inviabilidade das desigualdades sociais, políticas, econômicas e culturais.

Nessa perceptiva Colemarx (2020, p. 18) *apud* Silva, Silva e Gomes (2021, p.4) dizem.

Antes mesmo do isolamento social já estava em curso a precarização do trabalho dos professores, seja por conta da terceirização, seja pela expansão do mercado educacional que a tecnologização do setor favorece. Há quase dez anos estados e municípios vêm adquirindo pacotes com materiais didáticos pré-fabricados com atividades a serem replicadas pelos professores, ou mesmo aulas via plataformas digitais que prometem qualidade de ensino sem, contudo, levar em consideração contextos socioeconômicos e culturais de seus usuários.

A política educacional em tempos de pandemia teve que intensificar o processo de desenvolvimento das atividades escolares em meio aos conflitos da profissão docente e da dinâmica da realidade que os brasileiros estão inseridos.

Nessas perceptivas as condições de trabalho é apenas uma das questões posta na arena política e social. A complicação do trabalho docente requer reflexões sobre esses novos tempos e desafios.

No argumento da pandemia, os profissionais da área tiveram que se reinventar, adaptando-se aos diferentes desafios, e em muitos casos foram reafirmados os processos de precarização da educação brasileira.

Nessa lógica Colemarx (2020, p. 20) *apud* Silva, Silva e Gomes (2021, p. 4), afirma que,

Os empregadores exigem que os professores usem materiais próprios, adquiridos com seus recursos privados, e, também, tenham familiaridade com meios tecnológicos aplicados na educação que, por serem raros nas escolas, precisam ser conhecidos e avaliados pelos educadores. A mediação pedagógica pelas tecnologias não pode, em hipótese alguma, desconsiderar as condições de produção docente e de recepção dos estudantes, tampouco a necessidade dessa interação presencial, de acolhimento, emergencialmente suspensa.

Diante desse cenário de urgência, os gestores tiveram que desenvolver ações específicas com foco nos alunos com maior risco de evasão durante esse período, sendo assim, a escola precisou adaptar seu planejamento anual para a realidade que se apresentou, em que o ensino a distância ou o ensino híbrido tornaram-se o único caminho para a continuidade das ações educacionais.

Com finalidade de tornar o ensino mais atrativo e facilitar o aprendizado dos alunos, os professores, orientados pelos gestores e equipes pedagógicas, criaram

salas de aula online utilizando seus *e-mails* pessoais e/ou baixando o aplicativo *classroom* do *Google*. Foi criada uma sala de aula para cada Componente Curricular conforme lotação do professor. Nesse ambiente virtual são inseridas atividades, *links* de vídeos do *youtube*, comentários e explicação dos professores sobre conteúdo exposto. Os professores criaram grupo de estudo contendo um aluno líder por turma e o líder da turma repassa as informações para os colegas e assim as aulas vão sendo divulgadas.

Temos como exemplos dessas ações no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), as atividades estudantis passaram a ser realizadas de forma não presencial com o trabalho remoto, nas quais estão sendo utilizadas as tecnologias de hipermídia, com reuniões virtuais frequentes, para proposição e análise de soluções alternativas. No processo de substituição da forma de trabalho presencial pela forma de trabalho remoto, os servidores mantiveram suas funções e passaram a usar de forma mais intensiva as ferramentas de apoio, como as *lives*, as orientações por meio de grupos de trabalho, as formalizações por meio de sistemas e processos (BRASIL, 2020c).

As reuniões passaram a ocorrer virtualmente entre as equipes de trabalho e foram elaborados documentos norteadores para o planejamento pedagógico dos *campi* e estabelecidas normatizações internas de trabalho e de atendimento aos alunos. Também os professores faziam o atendimento aos alunos nas classes virtuais com atividades síncrona e assíncrona (BRASIL,2020c).

Durante esse período de trabalho, além da rotina diária da escola, incluindo atendimento aos pais, impressão de atividades, foram desenvolvidas ações com os professores e pais em reuniões *on-line* com equipe escolar; reunião *on-line* com os pais para comunicação sobre a organização e operacionalização das aulas não presenciais; reunião *on-line* com estudantes sobre a organização e operacionalização das aulas não presenciais (BRASIL,2020c).

Mesmo compreendendo a importância da tecnologia, principalmente em situações incomuns como esta pandemia, os gestores procuram manter o ambiente de trabalho e o atendimento prestativo, humanizado e eficiente, pautado na aproximação entre as equipes, o corpo docente, discente e instituições parceiras, na qual a escola seja o ponto de mediação por meio dos canais oficiais de comunicação (*e-mails*, telefones, redes sociais e *WhatsApp*); ancorados na legislação sanitária e garantindo a segurança das ações e dos recursos humanos e dos educandos.

Com base nessa reorganização entendemos que o ensino tradicional deve perder lugar em sala de aula para um ensino mais dinâmico;

Segundo Delfino *et al* (2020, p.240),

Considerando as infinitas possibilidades abertas com o uso das tecnologias educativas e ao perceber a diferença dessa geração de nativos digitais, nos perguntamos como podemos potencializar suas criatividade, por isso destacamos que fazer pedagógico em Rede é um desafio. Com ou sem janelas, um novo espaço educacional faz -se emergente, pela mobilidade, ubiquidade e os territórios criativos, com isso se fazem necessários novos espaços de aprendizagem que além de promover o uso de tecnologias móveis e ubíquas se estabeleça num processo criativo.

Cabe salientar que as atividades remotas direcionadas aos alunos seguem o planejamento dos professores, em que são trabalhados os conteúdos do currículo escolar indicados para a turma (BRASIL, 2020c; SÃO PAULO, 2020).

Neste sentido, adequar o aprendizado significa ter o foco na aprendizagem, e mais importante, desenvolver as habilidades sócio-emocionais, reorganizar conteúdos de acordo com a nova realidade educacional, rever e adaptar objetivos, avaliar e criar estratégias de recuperação da aprendizagem, disponibilizar meios tecnológicos e outros recursos de complementação da aprendizagem.

Segundo Costa e Tokarnia (2020, online).

Além dos conhecimentos necessários para lidar com a tecnologia, a pandemia trouxe também a necessidade de se olhar para habilidade sócio-emocionais, cujo ensino está previsto na Base Nacional Curricular (BNCC), documento que estabelece o que deve ser ofertado em todas as escolas do país. São habilidades como persistência, assertividade, empatia, autoconfiança e tolerância a frustração.

O papel do gestor frente às mudanças da sociedade traz à tona questões e vivências sobre as diretrizes das ações educativas de uma escola. Dentre essas ações educativas, podemos indicar: repensar o planejamento e a organização do ensino diante das emergências do trabalho docente na nossa realidade atual. Isso requer analisar e problematizar as práticas pedagógicas para além de técnicas e métodos, a qual pode proporcionar um aprofundamento sobre as múltiplas dimensões do ensino, ampliando o processo de reflexão sobre a teoria-prática contextualizada na relação escola-sociedade. Assim, faz-se necessário ressignificar o processo de ensino e aprendizagem no que diz respeito à superação das dificuldades enfrentadas pelos

gestores e professores no desenvolvimento de seus trabalhos como sujeitos ativos no seu processo de formação.

O gestor deve criar e manter as condições para que a equipe possa trabalhar com autonomia e disponibilidade de recursos tecnológicos, para isso não precisa ter grande domínio da tecnologia para implementar as ações e gerir plano de trabalho voltado à inclusão tecnológica, porém precisa ter sensibilidade para procurar na própria escola e na comunidade, pessoas que tenham proximidade maior com as tecnologias e delegar a elas tarefas que requerem implementações práticas.

Todavia, cabe esclarecer que tal papel da gestão não afasta as responsabilidades das secretarias de educação e dos demais órgãos governamentais no desenvolvimento de políticas públicas para fomentar e estruturar as escolas e conseqüentemente proporcionar melhores condições de ensino para os professores e de aprendizagem para os educandos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se a pandemia da Covid-19 veio nos trazer alguns aprendizados, um dos que mais vêm se destacando é o da resiliência, pois em um contexto de distanciamento corporal, de adaptações a novíssimas e nunca antes pensadas estratégias de ensino e aprendizagem, de tantas perdas físicas e emocionais, gestores, estudantes e professores mantiveram-se, dentro do possível nas mais variadas realidades, trabalhando para que a educação acontecesse.

O papel do gestor frente às mudanças da sociedade traz à tona questões e vivências sobre as diretrizes das ações educativas de uma escola. Repensar o planejamento e a organização do ensino diante das emergências do trabalho docente na nossa realidade atual requer analisar e problematizar as práticas pedagógicas para além de técnicas e métodos. Neste caso o gestor se depara com diversos desafios que exigem ações específicas de sua atuação, com isso seu trabalho consiste em repassar informações, como controlar, supervisionar e dirigir o fazer escolar, planejar e fomentar ações de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.

Todo esse processo ainda está em curso; saber-se-á mais e melhor sobre seus limites e suas potencialidades *a posteriori*. Todavia, o já vivido permite gerar inúmeras reflexões. Não obstante ser uma opção quase inevitável em contexto de

impossibilidade de atividades presenciais, a implementação do ensino remoto se mostra complexa e desafiadora. Ao mesmo tempo que viabiliza o afastamento físico com manutenção de contato social por ambientes virtuais, pode criar espaços de aprendizado, mas também pode aprofundar as já conhecidas desigualdades educacionais.

Por meio dessa pesquisa foi possível entender que em função da urgência e da necessidade, em pouco tempo, toda a comunidade escolar precisou passar por um processo de mudança nunca imaginado. Novos conhecimentos tiveram que ser aprendidos e novas competências tiveram que ser desenvolvidas, novas estratégias foram necessárias e o gestor precisou direcionar e se reinventar para atender essas novas demandas. Entende-se que cabe ao gestor identificar as necessidades dessas ações no espaço escolar e oferecer elementos que possam ser implementados para o enfrentamento desse novo contexto. Desta forma, com o foco no papel social da escola e na responsabilidade de favorecer meios para que todos os alunos tenham acesso ao ensino, o gestor escolar deve articular todos os sujeitos envolvidos, numa ação democrática e participativa a fim de realizar ações que viabilize esse processo.

Com isso destacamos a importância do gestor para fomentar no espaço escolar as TDICs, bem como, as ações necessárias a serem executadas durante a pandemia da Covid-19 para amenizar os problemas enfrentados no espaço escolar. Um período tão atípico, como vivenciado, requer, igualmente, análises que promovam um debate aberto e propício ao avanço do conhecimento nos mais variados campos do saber.

Assim, pensar no ensino no atual contexto, portanto, é pensar que o espaço escolar não será mais o mesmo, ainda que toda a população mundial seja vacinada e que as situações voltem, a um nível de normalidade.

Novos debates surgiram, novas estratégias educativas despontaram, novas lições foram aprendidas. Escola, estudantes, professores, gestores e todos os demais atores desses movimentos ainda seguem aprendendo como lidar com a situação.

Aliado a isso, o intercâmbio de experiências vivenciadas durante a realização deste trabalho nos proporcionou um aprofundamento sobre as múltiplas dimensões do ensino. Partindo desta premissa é oportuno chamar a atenção para a nova demanda que se descortinou ao gestor: a importância da formação continuada e acesso aos recursos digitais dos docentes e da equipe gestora, para atuar em outros ambientes, mediante as TDICs e desafios da educação pós pandemia.

REFERÊNCIAS

ARIQUEMES: Prefeitura do município de Ariquemes. Conselho Municipal de Educação. **Resolução n. 02/M.E./ARQ?2020 de 16 de abril de 2020**. Disponível em: http://transparencia.ariquemes.ro.gov.br/transparencia/aplicacoes/publicacao/download.php?id_doc=023024&extencao=PDF. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL: **Portaria Nº 1222/REIT-CGAB/IFRO, de 10 DE Julho de 2020**. Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Rondônia, 2020a. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/category/2968-portaria-portaria-n-519-2020-medidas-adotadas-pelo-ifro-para-enfrentamento-do-coronavirus-covid-19?download=10978:portaria-n-1222-reit-cgab-ifro-de-10-de-julho-de-2020-que-prorroga-a-suspensao-preventiva-das-atividades-presenciais-de-ensino-pesquisa-extensao-e-administrativas-no-ambito-do-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-de-rondonia-ifro>. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ensino a distância na Educação Básica frente à pandemia da Covid-19**. Todos Pela Educação. Nota Técnica, p. 6, abril 2020b. Disponível em: <https://www.todospelaeducacao.org.br>. Acesso em: set 2020.

BRASIL: **Portal do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Rondônia**. Matéria publicada em 31 de Julho de 2020, 2020c. Disponível em: <https://portal.ifro.edu.br/ultimas-noticias/10189-ifro-faz-balanco-das-acoes-no-primeiro-semester-de-2020>. Acesso em: 27 out. 2021.

COSTA, G., TOKARNIA, M., **Pandemia De Covid-19 Fez Ensino E Papel Do Professor Mudarem**. Agência Brasil, Brasília 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-10/pandemia-de-covid-19-fez-ensino-e-papel-do-professor-mudarem>. Acesso em: 27 out. 2021.

DELFINO, Francisco C. dos S., et.al. O Trabalho Docente No Cenário Da Pandemia: Relato De Experiência Sobre As Práticas Pedagógicas No Ensino Remoto. **revista eletrônica arma da crítica** N.14/dezembro 2020. p. 240. Disponível em: <http://www.armadacritica.ufc.br/phocadownload/10%20o%20trabalho%20docente%20no%20cenrio%20da%20pandemia.docx.pdf>. Acesso em: 27 out. 2021.

FERNANDES, S. C. Alcântara. **As Tecnologias De Informação E Comunicação No Ensino E Aprendizagem De História: Possibilidades No Ensino Fundamental E Médio**. p. 34. Campo Grande – MS, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 20 out. 2021.

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensaios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GARCIA, F. W. **A importância do uso das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem**. Batatais, 2013. Disponível em: <https://intranet.redeclaretiano.edu.br>. Acesso em: 23 set. 2021.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ITAPUÃ DO OESTE: Prefeitura do município de Itapuã do Oeste. Secretaria municipal de Educação, Cultura, Desporto e Lazer. **Plano de retorno das aulas presenciais 2020**. Disponível em: http://transparencia.itapuadooeste.ro.gov.br/transparencia/aplicacoes/publicacao/download.php?id_doc=003632&extencao=PDF. Acesso em: out. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 6. ed. São Paulo: 2002.

LUCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev/jun. 2000.

BERTHOLDO NETO, E. O ensino híbrido: processo de ensino mediado por ferramentas tecnológicas. **Revista Ponto e Vírgula**, PUC SP, n. 22 2017 - p. 59-72. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/31521/24901>. Acesso em: 15/11/2021.

RAMOS, Marli; COPPOLA, Neusa Ciriaco. **O Uso do Computador e da Internet Como Ferramentas Pedagógicas**. 2009. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/>. Acesso em: 23 set. 2021.

RAMOS, P. Edí, RAMOS, Francisca Aparecida. **As Tecnologias De Informação E Comunicação (Tics) No Contexto Escolar. Monografia Brasil escola**. (s/d). Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/as-tecnologias-informacao-comunicacao-tics-no-contexto-escolar.htm>. Acesso em: 19 out. 2021.

SANTANA, Thiago Pires; Prática Pedagógica Tradicional e Inovadora. **Espaço Revista Acadêmica**. Feira de Santana/ Ba, n. 216, p.99-134, mai. /jun. 2007. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/> . Acesso em: 18 out. 2021.

SÃO PAULO: **Documento orientador atividades escolares não presenciais**. Secretaria de educação do Estado de São Paulo. 2020. Disponível em: <http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Portals/84/docs/pdf/documento-orientador-atividades-escolares-nao-presenciais.pdf><http://www.escoladeformacao.sp.gov.br/portais/Portals/84/docs/pdf/documento-orientador-atividades-escolares-nao-presenciais.pdf>. Acesso em: out. 2021.

SILVA, G. da; SILVA, A. V. da; GOMES, E. P. dá S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 15, n. 01. Janeiro de 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe>. Acesso em: 27 out. 2021.

VEIGA, Suzana Aparecida; TOLEDO, Hugo Salgado; PORTILHO, Tiago Garcia. **Ensino Remoto: Quais Foram Os Impactos Na Vida Das Pessoas Que Compõem O Processo De Ensino aprendizagem?** Taubaté/SP Setembro/2020. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2020/anais/trabalhos>. Acesso em: 30 set. 2021.

VIEIRA, Alexandre (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo, Avercamp, 2003.