

Gestão Escolar no Processo Ensino-Aprendizagem no Contexto da Covid-19

Renata Guimarães Siqueira Fernandes^I

Amanda Soares Zambelli Ferretti^{II}

^IFucape Business School, Vitória/ES – Brasil

^{II}Faculdade de Ensino Superior de Linhares (Faceli), Linhares/ES – Brasil

RESUMO – Gestão Escolar no Processo Ensino-Aprendizagem no Contexto da Covid-19. Este estudo discutiu os impactos no ensino-aprendizagem na Educação Básica no contexto da Covid-19. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas com diretores de escolas públicas do município de Cachoeiro de Itapemirim, no sul do Espírito Santo. Os resultados demonstraram que antes da pandemia, escolas públicas enfrentavam precarização pelo mau funcionamento de equipamentos. Na pandemia, funcionários se adaptaram para aulas on-line e demais atividades, com dificuldade entre os professores para aprender o uso de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs). Após a pandemia, notou-se melhorias na obtenção de equipamentos e qualidade de internet, porém houve prejuízo na aprendizagem e na saúde mental.

Palavras-chave: Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação. Educação. Gestão Escolar. Covid-19. Ensino e Aprendizagem.

ABSTRACT – School Management in the Teaching-Learning Process in the Context of Covid-19. This study discusses the impacts of the Covid-19 pandemic on Basic Education teaching and learning in Brazil. We conducted qualitative research using semi-structured interviews with the principals of public schools in the municipality of Cachoeiro de Itapemirim, in the south of the Brazilian state of Espírito Santo. The results showed that, before the pandemic, public schools faced precariousness due to malfunctioning equipment. During the pandemic, school employees adapted to online classes and other activities with difficulty, as teachers had problems learning how to use Digital Information and Communication Technologies (DCITs). After the pandemic, improvements were noted obtaining equipment and internet quality, but there were losses learning levels and reported mental health.

Keywords: Digital Information and Communication Technologies. Education. School Management. Covid-19. Teaching and Learning.

Introdução

A pandemia de Covid-19, que teve início na província de Wuhan, na China, no final de 2019, e se estendeu por todo o mundo em 2020 trouxe consequências também para o Brasil. A Covid-19 é uma doença provocada pelo vírus SARS-CoV-2, sua transmissão costuma ocorrer pelo ar ou por contato com pessoas contaminadas, por meio de suas secreções. Durante o surto, a transmissão se espalhou globalmente ocasionando uma pandemia, uma vez que se trata de uma doença transmitida pelo ar, pelas vias respiratórias, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) (Klussman et al., 2022).

A rápida propagação e a ausência de vacina ou tratamento conhecido levaram à implementação de políticas de isolamento, como forma de reduzir a transmissão e os níveis de contágio (Maia; Dias, 2020). Como consequência do isolamento, houve alteração da lógica de relações entre as pessoas, o que desencadeou um novo modelo de relacionamento pautado pela distância e por comunicações virtuais (Aroles; Küpers, 2022).

Nesse cenário, surge uma nova ordem no processo educativo, criada com o intuito de reduzir os impactos da pandemia no cotidiano escolar. Em março de 2020, o Ministério da Educação¹ autorizou a substituição de aulas no formato presencial por aulas em meios digitais, ou seja, com o uso de Tecnologias Digitais de Informação e da Comunicação (TDICs), que não necessitam que alunos e professores estejam fisicamente no mesmo espaço. Tais tecnologias já eram utilizadas, no entanto, por conta do isolamento social, as TDICs foram evidenciadas em 2020, frente à pandemia. Essa portaria alterou toda a rede federal de ensino, bem como as universidades e faculdades privadas, abrindo precedente para que os sistemas de ensino estaduais e municipais seguissem no mesmo caminho. Essa medida foi tomada por tempo indeterminado, uma vez que, a pandemia da Covid-19 não tinha previsão de acabar (Brasil, 2020a).

Diante do impacto gerado no cenário educacional nacional, fez-se necessário pensar também em uma estruturação dos processos de ensino e nos mecanismos para que as aulas continuassem sendo ofertadas aos alunos (Pires, 2021), garantindo o direito constitucional à educação (Brasil, 1988). Com o distanciamento social e, consequentemente, a suspensão das aulas presenciais, surgiu o modelo remoto de ensino em caráter de emergência, que por conta de uma pandemia, veio como uma proposta temporária em forma de ensino a distância ou *online* (Ferri; Grifoni; Guzzo, 2020; Klussman et al., 2022).

Apesar da necessidade de uso de tecnologias para o ensino remoto na pandemia, estudos sobre a utilização de ferramentas digitais para o avanço no processo de ensino-aprendizagem não se trata de algo recente. Estudos anteriores sobre o uso das TDICs para auxílio dos alunos tendem a apresentar o fenômeno considerando o Ensino à Distância (EAD). Zonta e Pilan (2019), por exemplo, aplicaram a tecnologia

Computer-Supported Collaborative Learning (CSCL) como uma ferramenta eficaz que capacita os alunos em EAD, que se tornou uma alternativa de crescimento de oferta de graduações no Brasil (Silva, 2019).

Durante esse período em que o fazer pedagógico foi conduzido de forma remota, a Educação Básica acompanhou o modelo tecnológico adotado no Ensino Superior, deixando de considerar suas particularidades (Abumalloh et al., 2021). Assim, diante do contexto apresentado, identificou-se como questão de pesquisa: quais os impactos no processo de ensino-aprendizagem com o uso de tecnologias no contexto da Covid-19? Dessa forma, esta pesquisa tem o objetivo de compreender, por meio da gestão escolar, os impactos no processo de ensino-aprendizagem para a Educação Básica com o uso de tecnologias no contexto da Covid-19.

Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com gestores das escolas públicas municipais de Cachoeiro de Itapemirim (ES). A cidade fica localizada no sul do estado do Espírito Santo, e a nomeação da cidade tem como influência a presença do rio Itapemirim que atravessa a região, além da presença de cachoeiras, propiciando um desenvolvimento econômico e urbanístico a partir do rio. Cachoeiro de Itapemirim é o quinto município em termos de população do Espírito Santo, possui IDH 0,746 e 175.784 habitantes, segundo o último censo. É o maior produtor de rochas ornamentais do Espírito Santo e segundo lugar em exportação. As principais atividades econômicas do município concentram-se no setor agropecuário, produtos de agroindústrias e exportação de mármore e granito.

De acordo com o Catálogo de Escolas da INEP, existem 104 escolas públicas ativas em Cachoeiro de Itapemirim, sendo cerca de: 36 escolas com Educação Infantil; 31 escolas de Ensino Fundamental; 18 escolas de Educação Infantil e Ensino Fundamental; 3 escolas de Ensino Fundamental e Ensino Médio; 8 escolas de Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação Profissional; 5 escolas de Ensino Fundamental e Educação de Jovens Adultos; e por último, 3 escolas de Ensino Médio, Educação Profissional e Educação de Jovens Adultos (Brasil, 2023). A coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado, de forma a apresentar como as ações dos gestores podem contribuir para uma aprendizagem mais inclusiva, acessível e pertinente para os estudantes, na busca de um processo de gestão desenvolvido com o uso de tecnologias.

Os resultados demonstraram que a gestão escolar teve um papel fundamental na articulação para a continuidade do processo de ensino aprendizagem dos estudantes, assegurando não apenas o acesso a atividades pedagógicas, mas à alimentação e apoio psicológico. Entretanto, o uso das TDICs no período pandêmico trouxe consequências negativas em relação a uma diminuição ou atraso da aprendizagem dos alunos, sendo que na maioria das situações, o atraso da aprendizagem não acontece por falta de capacidade cognitiva dos estudantes, mas por motivos diversos, como a falta de acesso aos recursos tecnológicos

e a falta de domínio tecnológico digital tanto dos alunos quanto dos professores.

Em termos teóricos, este estudo contribuiu para expandir o olhar da literatura sobre o uso de tecnologias digitais no ambiente educacional no contexto da Covid-19, indo além do foco na atuação do professor (Cifuentes-Faura, 2020). Em segundo lugar, buscou apresentar um olhar mais alinhado à compreensão de medidas que são essenciais dentro dos modelos de gestão escolar, que deve estar coerente com a demanda de atuação dos profissionais *online* (Ferri; Grifoni; Guzzo, 2020).

Novos usos das tecnologias no contexto escolar

A oferta educacional por meio de uso de tecnologias tende a ser naturalmente mais moderna e dinâmica, mas corre o risco de desconsiderar que a usabilidade dessas tecnologias só faz sentido a partir de um processo de gestão que explore adequadamente todas as necessidades e demandas nesse cenário (Maia; Dias, 2020). O modo como a educação está inserida no contexto social contribui diretamente para a formação de um indivíduo como cidadão e concomitantemente para a sua participação na criação da sociedade (Cifuentes-Faura, 2020). À medida em que ocorre a inserção de tecnologias no ambiente educacional, é necessário compreender que a condição social das pessoas é um reflexo da educação ofertada à comunidade em geral (Rios; Pimentel, 2007).

O senso comum tende a apontar a possível ineficiência desse modelo de educação, dada a dificuldade de parte da população brasileira tanto em ter acesso a ferramentas tecnológicas como em utilizá-las (Maia; Dias, 2020). Cabe então inferir que a relevância da gestão escolar neste cenário é vital para a promoção de um bom desempenho escolar do aluno, tendo em vista que um dos fatores que falta neste caso é a condição educacional que facilite o aprendizado do discente fora da sala de aula, fato agravado pela falta de qualificação profissional e materiais que subsidiem este processo de aprendizado (Antonio et al., 2021).

De acordo com Mardini e Mah'd (2022), a pandemia forçou alunos e professores a aprender e usar continuamente as ferramentas digitais para se comunicarem remotamente e receberem informações sobre os acontecimentos relacionados ao ambiente escolar. Na educação, os professores que ainda não tinham total acesso precisaram aprender rapidamente a utilizar plataformas digitais para postar atividades, roteiros, avaliações e lecionar os conteúdos (Franco; Franco; Longhi, 2022).

Através de uma pesquisa digital aplicada em países como França, Catar, Tunísia, Omã e Reino Unido, as plataformas *Microsoft Teams* e *Zoom* foram as mais utilizadas no meio acadêmico do ensino superior, pela facilidade de acesso com o uso de cadastro e acesso via *e-mail* ou *login* e senha, respectivamente (Mardini; Mah'd, 2022).

Ferri, Grifoni e Guzzo (2020) apontam para o uso de dispositivos pessoais integrados às instituições, como o uso de televisão, rádio, simuladores de jogos educacionais e recursos pedagógicos impressos a

serem distribuídos. Nova Zelândia, Austrália e Portugal utilizam tais recursos combinados principalmente a alunos que não possuem acesso à *Internet*, logo, a escola realiza o contato e entrega materiais através de parcerias com transportadoras do governo (Chen et al., 2022).

O uso de plataformas *online* e digitais permitiu aos alunos e aos professores a realização de suas atividades com mais autonomia. Porém, a falta de proximidade e a dificuldade de maior interação entre aluno-professor foram fatores que dificultaram o ensino, especialmente considerando a utilização de trabalhos práticos já que estes demandam maior interação entre os pares e na relação professor-aluno. (Ferri; Grifoni; Guzzo, 2020; Mardini; Mah'd, 2022). Nesse sentido, Cifuentes-Faura (2020) aponta que se adaptar com rapidez ao ensino remoto e ao uso de plataformas é um grande desafio, inclusive para a efetividade do uso desses recursos. Assim, é necessária a reconsideração da metodologia de ensino, a preparação e capacitação adequada do professor, além do olhar inclusivo deste para os alunos com maiores dificuldades ou menos recursos para estudarem remotamente (Franco; Franco; Longhi, 2022).

Adicionalmente, em países da União Europeia, tais como Hungria, Estônia e Itália, foram organizadas estratégias para romper com tais dificuldades, tais como ajuda tecnológica com instalação e orientação para pais e crianças com dificuldades de acesso, além de divulgação de uma plataforma por uso gratuito limitado a alguns meses e uma comunidade *online* para os professores auxiliarem tanto as famílias quanto uns aos outros (Chen et al., 2022).

Na Itália, por sua vez, houve a iniciativa de realizar campanhas para arrecadação de aparelhos tecnológicos doados para alunos que não podiam comprá-los. O governo destinou fundos para incentivar escolas no uso de plataformas *e-learning* e outros fundos passaram a fornecer empréstimos para os alunos. Já Estônia utilizou como estratégia e digitalização de materiais para enviar aos alunos (Ferri; Grifoni; Guzzo, 2020).

Observou-se de forma global o aumento no uso da *Internet*, o que ocasionou um superconsumo e dificuldades de suporte das companhias provedoras de acesso. Logo, vários países tiveram quedas drásticas de conexão, atrasos na banda larga e inconsistências na rede, dificultando a transmissão de videoconferências, a realização de avaliações *online* em *sites* e/ou plataformas, fato esse que foi um dificultador no processo de aprendizagem do discente (Leal, 2022).

Covid-19 e os impactos na educação

A pandemia de Covid-19 impactou a educação de forma crítica. Ao considerar inicialmente os fatores referentes à necessidade de dar seguimento à oferta educacional, é possível citar o fato de que, conforme a necessidade de isolamento social se intensificava, o que se tinha era um aumento sistemático da necessidade de fazer com que, mesmo à distância, fosse dada continuidade à oferta educacional (Aroles; Küpers, 2022).

O aspecto crítico não se refere necessariamente à atuação do gestor, mas às dificuldades de acesso à oferta de material de suporte didático, estrutura adequada, bem como de materiais didáticos em acordo com as tecnologias disponíveis para acesso. A precariedade na estrutura do processo de ensino-aprendizagem e o engessamento do docente, devido à sua pouca experiência tecnológica, e do discente deslocam a atenção, não para o processo ensino-aprendizagem em si, mas para que ao menos a grade curricular e o cumprimento da carga horária sejam realizados (Wang; Liu; Parker, 2020).

Cabe dizer que as habilidades pedagógicas do gestor precisam ser fortemente utilizadas, com o objetivo de fazer com que o discente absorva o melhor do que está sendo repassado (Becker, 2022). O gestor escolar e suas atribuições possuem importante papel, seja para garantir um espaço educacional apropriado ao processo de ensino-aprendizagem, seja na performance e aprendizado dos alunos (Assis; Marconi, 2021; Pereda et al., 2019).

Para Júnior (2022), apesar da necessidade de reconstrução e de mudanças no cenário educacional, a educação ofertada por meio da utilização de recursos tecnológicos conseguiu cumprir seu papel dentro do cenário pandêmico, mesmo com as dificuldades enfrentadas referentes à disponibilidade de recursos e à acessibilidade de boa parte dos alunos aos recursos necessários para se ter aula (Júnior, 2022).

A pandemia de Covid-19 e o novo modelo de ensino

A pandemia da Covid-19 e o novo modelo de ensino adotado no cenário nacional se constituíram de uma mudança que se conecta à necessidade de fazer com que a educação alcance os alunos, por meio do uso de tecnologias (Litto, 2022). Esse é um ponto presente no cenário educacional que se consolida a partir deste contexto, contudo é válido ressaltar que a utilização de tecnologias não se resume ao ato de fazer com que seja possível seguir com o calendário escolar e assim finalizar o ano letivo (Morin, 2002).

O novo modelo de ensino de que se fala tem como meta o engajamento e a otimização de recursos, com o foco de fazer com que a tecnologia utilizada dentro de um modelo educacional tenha sentido, seja eficiente e se enquadre de forma ideal dentro do modelo de ensino estruturado (Stahl; Koschmann; Suthers, 2006).

Ao todo, o Ministério da Educação publicou nove pareceres e uma resolução no ano de 2020, para orientar instituições públicas e privadas acerca da modalidade de ensino *online* e suspensão das atividades presenciais, sendo o primeiro parecer acerca da Covid-19, CNE/CP nº5/2020 em 28 de abril. Tal parecer tratou da reestruturação do calendário das escolas devido à interrupção indeterminada das aulas presenciais pela OMS, considerando a realização de atividades não presenciais para garantir a aplicação da carga horária escolar mínima, ou seja, para os alunos não perderem o ano letivo (Brasil, 2020b).

Em 8 de junho de 2020, esse parecer foi reexaminado através do CNE/CP nº 9/2020. Trata-se do Reexame do Parecer CNE/CP nº 5/2020,

com uma reflexão acerca da suspensão das aulas presenciais e da desigualdade estrutural na sociedade que agrava mais o cenário da pandemia: alunos de baixa renda que não possuem acesso a atividades não presenciais. Ademais, este parecer alterou a realização do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), de presencial para online (Brasil, 2020c).

O parecer CNE/CP nº 9/2020 finalizou com o pedido que o Conselho da Educação esclareça as avaliações e exames em cenário pandêmico, que não prejudicassem os alunos que prestaram o ENEM. Posteriormente, em 7 de julho, o parecer CNE/CP nº 11/2020, o parecer CNE/CES nº 498/2020, de 6 de agosto, e, em 6 de outubro, o parecer CNE/CP nº 15/2020 lançaram as novas diretrizes para a educação diante do decreto de estado de calamidade (Brasil, 2020c; 2020d; 2020e; 2020f).

O novo modelo de ensino das instituições buscou seguir o desenvolvimento das habilidades e domínios da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), além da busca por soluções de problemas em regime de colaboração em instituições e redes de ensino. Discutiu-se também a importância da capacitação do corpo docente no uso de tecnologias e a viabilização do acesso à internet de forma livre para as escolas da rede municipal, estadual ou federal de ensino. Os pareceres reconhecem a importância do uso das tecnologias disponíveis antes da pandemia, como televisão, rádio, blogs educacionais e plataformas digitais (Brasil, 2020d; 2020e; 2020f).

Em dezembro, o parecer CNE/CP nº 19/2020, de 8 de dezembro de 2020, e as resoluções CNE/CP nº 2, de 10 de dezembro e CNE/CES nº 1, de 29 de dezembro de 2020, apontam para a orientação de aguardar os decretos das vigilâncias sanitárias para o retorno de aulas presenciais e o prazo que as instituições possuem para implementar as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) decorrentes da calamidade pública (Brasil, 2020g; 2020h; 2020i).

Nesse sentido, é importante ressaltar que, com a pandemia, o desafio da escola em ter que se adequar a um cenário incerto e no qual a adaptação a tal modo de funcionamento deveria ocorrer com agilidade fez com que se concebesse uma nova forma de prestar a educação, de forma com que ela pudesse seguir sendo ofertada em uma nova dinâmica e com o auxílio de ferramentas eficientes e alinhadas com as necessidades do alunado (Litto, 2022).

Assim, desde que as tecnologias passaram a influenciar o comportamento humano, surgiu a discussão sobre como adequar o modelo educacional que se tem, a fim de fazer com que fossem atendidas as necessidades de todos que passam por esse processo (Ortega-Navas, 2017).

A educação tem como precedente ocorrer no contexto cultural e social, diante de interações e contatos que tornam possível o processo de aprendizado, pois no vazio social abstrato, não há aspectos que proporcionam a aprendizagem (Nogueira, 2021). Diante dessa perspectiva de mudança, evidencia-se a importância da participação direta do gestor no que se refere à gestão pedagógica, procurando, diante do contexto em que se coloca a educação em meio à pandemia, assegurar o

processo de ensino aprendizagem. Logo, proporcionando uma gestão pedagógica eficiente (Leal, 2022).

Na descrição da função do gestor pedagógico dentro do ambiente escolar, compreende que a gestão pedagógica deve ser praticada por todos os âmbitos da gestão escolar, e tem como objetivo primordial promover a aprendizagem diretamente na escola e a formação dos alunos (Litto, 2022).

A gestão pedagógica tem como foco a atuação sistemática de forma intencional, para oferecer condições no processo de aprendizagem do educando e no desenvolvimento de suas habilidades e competências sociais e pessoais que são necessárias para a convivência em sociedade e para ingressar no mercado de trabalho (Ceretta; Jesus, 2018).

Com o ingresso do ensino híbrido nas escolas, muitos foram os desafios na organização do trabalho educativo: falta de habilidades dos docentes com o uso das tecnologias, ausência de aparato de ferramentas tecnológicas dos estudantes e/ou ferramentas inoperantes, entendimento das famílias sobre o novo modelo educacional e tantos outros entraves (Basich, 2020). A formação inicial do educador qualificado precisa acompanhar o desenvolvimento das novas habilidades e competências dos estudantes que necessitam ser mais autônomos no processo da sua aprendizagem (Moran, 2020).

Ainda segundo Moran (2020), o gestor escolar não pode perder o foco na melhoria dos índices educacionais, tendo, ao mesmo tempo, que cuidar da angústia e exaustão de seus professores, e garantindo suporte para que a docência possa realizar com eficácia e eficiência o processo de ensino aprendizagem. Os gestores foram incentivados também a utilizar a criatividade para o uso de novos recursos tecnológicos (Ferri; Grifoni; Guzzo, 2020). Como desafio da gestão, houve também a dificuldade de sensibilização da docência em relação à produção de material adequado para os estudantes, já que nem todos teriam recursos tecnológicos. Foi perceptível também a falta de habilidade para utilizar plataformas e demais ferramentas tecnológicas que antes não faziam parte da sua rotina (Chen et al., 2022). Para Basich (2020), o uso isolado de ferramentas digitais não é suficiente para o sucesso escolar.

Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa teve por objetivo compreender, por meio da gestão escolar, os impactos no processo de ensino-aprendizagem para a Educação Básica com o uso de tecnologias no contexto da Covid-19. Especificamente, buscou-se problematizar sobre como as práticas adotadas pelos gestores podem contribuir para a redução ou aumento destes impactos.

Para atender o objetivo proposto, foi selecionado como campo de estudo Escolas Municipais que ofertam Educação Básica no município de Cachoeiro de Itapemirim (ES). A escolha do município de Cachoeiro de Itapemirim se deu por ser um município populoso, com escolas localizadas em regiões com diferentes características econômicas e sociais. Permitindo, dessa maneira, que a replicabilidade dessa pesquisa pudesse ter um alcance mais amplo em outros municípios.

O município de Cachoeiro de Itapemirim vem investindo na capacitação de seus gestores com o objetivo de que tenham condições de organizarem melhor seus planos de trabalho e tenham um olhar para pautas prioritárias para educação básica, apresentando, nos últimos anos, crescimento no IDEB, índice de evasão escolar baixo e boa taxa de aprovação. A educação básica de qualidade proporciona a formação de jovens com uma melhor qualificação para o mercado de trabalho e para as relações sociais. E jovens com capacidade técnica e responsabilidade social tornam-se preocupados com o seu município e com a preservação ambiental. Isto promove uma mudança de realidade social e econômica, ajudando no combate às desigualdades.

O tipo de pesquisa realizado foi uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com produção de dados primários por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados, realizadas de forma presencial e online, de acordo com a disponibilidade dos gestores. A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2021), corresponde a um tipo de pesquisa que é estruturada pelas palavras, ou seja, é uma abordagem que busca o entendimento do significado que um grupo ou um indivíduo atribui a um fenômeno social ou humano. Todo procedimento e coleta de dados envolvem o contato com o grupo ou o indivíduo no ambiente em que o fenômeno ocorre em um ambiente controlado (Godoy, 1995).

A seleção dos participantes ocorreu através de uma série de pré-requisitos que se fazem necessários para alcançar o objetivo da pesquisa, dessa forma, a técnica de coleta de dados e o procedimento busca compreender outras questões sobre o fenômeno e sua relação com os participantes (Pereira et al., 2019). No caso desta pesquisa, foi escolhido entrevistar profissionais que tivessem vivido o ambiente educacional considerando um recorte temporal no período de quatro anos (2019 a 2022); período que antecede a pandemia da Covid-19 (2019); período de fechamento das escolas (2020 e primeiro semestre de 2021) e o período pós reabertura das escolas (a partir do segundo semestre de 2021). Acredita-se que estes critérios possibilitaram uma análise mais crítica e profunda das experiências vividas e as estratégias utilizadas pelo gestor com intuito de diminuir os impactos gerados pela Covid-19 na gestão escolar.

Primeiramente, o ano de 2019 é considerado como o que representa o que já vem sendo discutido a respeito do uso de tecnologias dentro do contexto escolar. Posteriormente, foi abordado como ocorreu a adequação dessas tecnologias com o advento da pandemia do Coronavírus e como se deu essa adaptação e seus reflexos no processo de ensino-aprendizagem. O terceiro momento, o pós-pandemia, é compreendido como um período de adaptação e foi analisado como esse contexto se configura e a perspectiva de futuro diante da incorporação das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem.

A escolha pelos gestores das escolas da rede municipal de ensino se deu por serem gestores que possuem atuação tanto na área administrativa/financeira, quanto pedagógica, ficando assim evidenciada uma gestão que engloba todos os aspectos da escola.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes:

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa²

Entrevistados	Idade	Gênero	Raça	Escolaridade	Tempo de atuação
E1	58 anos	Feminino	Parda	Graduação em pedagogia e pós-graduação	20 anos
E2	48 anos	Feminino	Branca	Magistério, graduação em Ciências e pós-graduação	12 anos
E3	56 anos	Masculino	Branco	Graduação em Educação Física	5 anos
E4	60 anos	Feminino	Branca	Graduação em pedagogia e pós-graduação	11 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a produção dos dados, a técnica escolhida foi a entrevista com roteiro semiestruturado e análise documental. Segundo Moré (2015), essa entrevista proporciona um espaço relacional privilegiado, ou seja, local primordial que o pesquisador procura para a ação do entrevistado.

Denota-se que as escolas tiveram um lapso temporal em relação à tecnologia já há muitos anos, pois havia poucos investimentos para computadores, e os laboratórios de informática foram fechados devido à deterioração e falta de manutenção e uso dos equipamentos. Em média, as escolas estavam cerca de oito a 10 anos sem laboratórios de informática. Observa-se a falta de iniciativa dos gestores públicos em investimentos e uma desestimulação dos professores, já que, as tecnologias da sala de aula eram limitadas ao uso do *datashow*, para apresentar documentos, vídeos e *Powerpoint*. A partir dos documentos, denota-se que apesar das queixas das dificuldades na aprendizagem, a escola buscou recursos e estratégias para o crescimento e a adaptação da tecnologia. E foi possível compreender o processo de vivências e experiências da escola nesse período. Outra contribuição foram os *prints* de redes sociais, que comprovaram a existência de grupos para comunicação com os pais, com a equipe pedagógica, o envio de conteúdos e atividades, além do planejamento para disponibilizar materiais físicos para os pais buscarem na escola e levarem para casa.

Para tanto, o protocolo de análise documental e roteiro de entrevista considera três momentos neste processo de ensino-aprendizagem, o momento que precede a pandemia de Covid-19, em que já se usavam as tecnologias no contexto escolar, mesmo que de forma pouco eficiente e desestruturada; o momento da pandemia em que a inserção dessas tecnologias se deu de forma instantânea, sem uma preparação prévia; e, por fim, o período pós-pandemia, em que uma adequação foi realizada.

A partir dos dados coletados e das entrevistas transcritas, foi utilizada a análise de conteúdo, após as etapas de codificação para a criação de categorias de análise e o estabelecimento de códigos conceituais. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é uma técnica metodológica aplicável em discursos diversos e em diferentes formas de comunicação, onde o objetivo da linguística é a palavra. Godoy (1995) afirma que o trabalho realizado pelo pesquisador deve entender o sentido da comunicação e, ao mesmo tempo, buscar outra significação ou mensagem.

Assim sendo, o processo de codificação dos dados foi realizado em três partes: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados: inferência e interpretação. Na pré-análise, segundo Bardin (2011), acontece a organização, a transcrição das entrevistas, a elaboração das etapas e preparação do material. Foram, então, separados os documentos a serem analisados e as entrevistas para transcrição. Com os dados transcritos e documentos organizados, fez-se uma leitura mais ampla, para escolha de categorias, organização de indicadores e temas, dando início ao processo de categorização e codificação.

De acordo com Bardin (2011), nessa etapa torna-se necessário seguir algumas regras: exaustividade, esgotar todas as informações; representatividade do universo por meio da amostra; homogeneidade, dados com o mesmo tema obtidos de indivíduos semelhantes; pertinência dos documentos que conversem com o objetivo da pesquisa e exclusividade, cada elemento deve pertencer a uma única categoria. Nesse momento, foi realizado um processo minucioso para identificar conceitos e desenvolvimentos que corroborassem para a compreensão do fenômeno e permitissem a análise em suas propriedades e aspectos.

Correlacionando com a pesquisa, buscou-se os períodos temporais que envolvessem a Covid-19, isto é, o período pré-pandemia, o período de vivência pandêmica e o período pós-pandemia. Uma vez que, de acordo com Leal (2022) e Basich (2020), todos esses contextos demonstram a transição do uso de TDICs e as principais mudanças de um período a outro vivenciados pelos gestores escolares e equipe pedagógica.

Na exploração do material, buscou-se as unidades de codificação, sendo esta realizada pelo sentido das palavras, as recortando, enumerando, classificando e agregando. Em seguida, as categorias foram criadas seguindo os seguintes critérios: exclusão mútua, homogeneidade, fidelidade e produtividade, reunindo o maior número de informações possíveis. Para Bardin (2011), na terceira fase tratamento dos resultados (inferência e interpretação), há a procura por lapidar os resultados tornando-os significativos e válidos, na busca do conteúdo potencial, que se encontra nas lacunas do que foi apresentado e entendido.

A partir das respostas do roteiro de entrevistas, com base nos aspectos temporais e no processo de ensino aprendizagem, iniciou-se o processo de categorização e codificação dos dados. Isto é, com os dados da experiência profissional dos gestores escolares, os impactos do Covid-19 na modalidade de ensino presencial, a frequência e o uso

TDICs antes, durante e após a pandemia, as dificuldades tanto dos alunos quanto da equipe pedagógica e as estratégias que foram utilizadas tanto durante a pandemia quanto no pós-pandemia. Diante do cenário pandêmico, houve muitas mudanças na gestão escolar e na estrutura da escola, as experiências relatadas enfatizam o aumento do uso prolongado e exclusivo das TDICs para acessar o aluno, a família, a comunidade e a equipe, diante do distanciamento social.

O Quadro 2 apresenta as categorias, subcategorias e principais códigos:

Quadro 2 – Dimensões de análise, códigos e categorias

CATEGORIA CENTRAL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PRINCIPAIS CÓDIGOS
COVID-19	Pré-pandemia	Comodidade	Início da carreira
			Internet
			Equipamentos disponíveis
			Ingresso na gestão escolar
		Contato	Comunicação entre professores
	Pandemia	Mudança	Isolamento
			Equipamentos adquiridos
		Adequação	Prioridade para a proteção
			Uso das tecnologias para elaborar e lecionar aulas
	Pós-pandemia	Readaptação	Uso de recursos pedagógicos
			Alternativas para a comunicação com a equipe e os pais
			Avanços notados pós-pandêmicos
			Retrocessos notados pós-pandêmicos
		Ferramenta	Recursos utilizados atualmente

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados

A seguir, são apresentados os resultados relacionados aos contextos pré, durante e pós pandemia de Covid-19.

Contexto pré-pandemia: comodidade e contato

As duas primeiras categorias encontradas referem-se ao período anterior aos meses finais de 2019, no qual, a pandemia de Covid-19 ainda não havia ocorrido, e foram identificadas como Comodidade e Contato. A categoria Comodidade refere-se ao período em que os indivíduos possuíam rotina, compromissos diários e ocupações que permitiam-nos viver sem mudanças abruptas. Ou seja, um desenvolvimento adequado das fases da vida, no qual os indivíduos cresceram, envelheceram e buscaram cumprir objetivos e metas pessoais e profissionais. Conforme relato de E3:

Eu sou formado em educação física na Universidade Federal do Espírito Santo. Eu trabalho nessa prefeitura de Cachoeiro, nessa escola, há 32 anos. Trabalhei também em uma escola do estado, fiquei há 22 anos como coordenador, estou desde 2018 como gestor. A parte acadêmica nunca me preparou para a coordenação e gestão. [...] Aprendi dentro da escola [...] como coordenar, depois, como ser um bom gestor. No meu caso, eu fui porque a gestora veio a falecer, eu nunca tive pretensão de ser gestor. Aí depois que eu entrei, estou aqui agarrado e gosto muito do que eu faço. Faço de coração (E3).

Nas falas dos entrevistados, é possível notar um sentimento majoritariamente negativo no que tange o uso de disponibilidade de equipamentos tecnológicos nas escolas. Denota-se nas entrevistas que o uso dessas tecnologias em geral apresentava diversas limitações, como um baixo número de equipamentos disponíveis para toda a escola, equipamentos defeituosos e a questão de contratação de pessoas para manutenção do laboratório de informática. E4 exemplifica:

Nós já tivemos na escola, uns anos atrás, laboratórios de informática, mas depois foi desativado, porque acabou que tinha contratação de pessoas que ficavam no programa do governo federal, e aí o programa encerrou, ficou um tempo ainda que a gente usou, mas depois encerrou (E4).

Os equipamentos mais utilizados no período pré-pandêmico consistiam em computadores e projetores de vídeo. Acerca da utilização de internet, foi observado que, assim como os equipamentos tecnológicos disponíveis em período pré-pandêmico, esta também era precária e limitada. Denota-se que em algumas falas, que havia internet em todas essas escolas, entretanto, seu uso era apenas para a secretaria ou apresentava limitações com bloqueios em sites que dificultavam a utilização para pesquisas.

No que tange à carreira dos entrevistados, foi visto que a maior parte dos gestores permaneceram muitos anos na mesma escola, com trajetórias similares, a atuar anteriormente como professores até assumir a gestão escolar. Logo, ao alcançar a gestão escolar, já conheciam a equipe pedagógica, os alunos, o funcionamento interno e externo da escola, a comunidade e os pais dos alunos. Conforme sinalizado no relato de E2:

Eu estava no meu segundo ano de faculdade, aí eu fui convidada para trabalhar numa escola pública, já trabalhando com o sexto ou nono ano na época. Então, dali eu continuei, era na escola filantrópica, depois vim pra rede municipal, pra rede estadual também, logo depois, e aí eu fui trabalhando nessas duas redes. [...] Aí eu

fiquei numa unidade de ensino, depois eu mesma pedi pra sair por conta de algumas situações daquela unidade, fui convidada pra trabalhar na gestão escolar de uma outra unidade de ensino lá e fiquei também quase cinco anos. E aí foi quando a gestora daqui se aposentou e aí me convidaram pra vir também assumir essa escola. Foi em novembro de 2018. E aqui estou (E2).

A categoria Contato consiste na vivência diária dos indivíduos uns com os outros e do encontro presencial, com o toque, a presença, a proximidade e a experiência em grupo. Isto é, nos afazeres diários em que os indivíduos encontravam pessoas, partilhavam objetos pessoais, permaneciam no mesmo ambiente que outras pessoas. Portanto, são categorias diante da percepção social de quando não havia os aspectos limitantes que a pandemia trouxe. Entretanto, pôde-se observar que mesmo em período pré-pandêmico, a comunicação entre os professores era mediada por tecnologia, como por exemplo com o uso de grupos de *WhatsApp*, *e-mail* e ligações, não se dando de forma exclusivamente presencial, e havia a utilização de grupos para divulgação de ações dentro da escola.

Desafio e adequação: a vivência educacional na pandemia

A categoria Desafio remete ao cenário de incertezas e medos. Além da preocupação e cuidado com a saúde ter se tornado essencial para impedir a transmissão e contaminação do vírus, o uso de máscaras e álcool em gel foram primordiais na necessidade de sair de casa. Destaca-se que o isolamento social, a mudança brusca de rotina e o impedimento de atividades diárias como a sociabilização, ir a lugares para estudar, trabalhar e para entretenimento foram adversidades que aconteceram de repente diante da urgência do colapso na saúde. Conforme apontado por E4:

Na época quando surgiu (a Covid-19), ficou um período, assim, aquele movimento de dúvida, né, de como seria isso. Mas, como isolou, a escola realmente não teve mais como, né, ficar e todo mundo ficou assim. Inicialmente, foi isolamento praticamente total, né, e depois eles suspenderam mesmo, teve uns retornos, suspenderam as aulas (E4).

A categoria Adequação refere-se às estratégias e formas que as pessoas precisaram criar, aplicar e tentar seguir para lidar com as adversidades durante a pandemia de Covid-19. Ou seja, foi necessário que os indivíduos adaptassem o estilo de vida e a rotina, que foram restritos pela transmissão da Covid-19. Uma das estratégias mais utilizadas, como dito anteriormente, foi o uso da *busca ativa*, que se deu através da procura e do contato com os alunos e pais de alunos que porventura se encontrassem ausentes e/ou sem entregar suas atividades. Os alunos que não possuísem internet ou equipamentos tecnológicos poderiam resgatar os materiais através das coletâneas de atividades, que eram produzidas pelos professores e impressas na escola. O professor encaminhava atividade via grupos de *WhatsApp*. O aluno que não conseguia acessar, buscava atividade impressa na escola, para que ele não ficasse de fora do processo.

O contexto pós-Covid 19: ferramenta e readaptação

A partir do segundo semestre de 2021, ocorreu a reabertura das escolas e o retorno para as aulas presenciais. A categoria Ferramenta consiste no uso das TDICs como aliadas essenciais para promover o processo de aprendizagem e garantir o acesso às informações, reuniões e conteúdos da grade curricular. De acordo com E2:

Aí vai muito de cada dinâmica, de cada professor, porque a aula em si é muito dinâmica, cada professor tem uma forma de trabalhar. Tem uma professora que, por exemplo, trabalha com podcast, mas é uma estrutura dela. Eu tenho uma professora que lá, com as crianças muito pequenas, ela já trabalha com alguns jogos interativos, mas a gente sabe também que nem todo professor ainda tem essa conexão, ainda tem essa dificuldade. Então, isso depende muito dessa dinâmica. É claro que a gente vai tentando fazer com que esses planejamentos sejam realmente colocados, toda essa tecnologia que hoje a gente tem, a favor deles. Mas a gente sabe também que ainda temos algumas, muitas situações a serem vencidas (E2).

A categoria Readaptação refere-se ao retorno à normalidade após um ano e meio do cenário pandêmico, em que as restrições foram retiradas e os indivíduos poderiam retomar atividades diárias e afazeres do período anterior à pandemia. No entanto, o período pós-pandemia também traz a reflexão do quão turbulento foram as mudanças drásticas, e o retorno à normalidade apresenta-se difícil pela exposição a fatores que causaram intenso sofrimento, sendo necessário o ajustamento diante das novas perspectivas adquiridas. De acordo com a entrevistada E2, houve perceptível diferença entre a aprendizagem dos alunos cujas famílias apresentavam recursos e maior conhecimento, e alunos advindos de famílias sem recursos:

As diferenças ficaram muito gritantes. A gente via os níveis de conhecimento de tudo. Níveis sociais, como que ficou discrepante essa diferença. Por quê? Eu recebi, por exemplo, um aluno no quinto ano de uma avaliação de diagnóstico, [...] que ele parecia que não tinha acontecido a pandemia. Incrível! Em poucos meses. Mas por quê? Era aquela família que teve o suporte, era aquela família que socialmente tinha maior conhecimento. E, ao mesmo tempo, a gente tinha também aquelas outras crianças que [...] elas voltaram com maiores dificuldades, porque ficou estacionado. Entende? Então, as diferenças foram gritantes nos níveis dessas crianças. [...] Então, com muito trâmite, era de cortar o coração ver essa diferença, que era muito difícil da gente trabalhar. [...]. Então, a gente via ali crianças que tinham todo o conhecimento já, podiam seguir, era incrível da gente ver isso, e outras que não estavam nem alfabetizadas (E2).

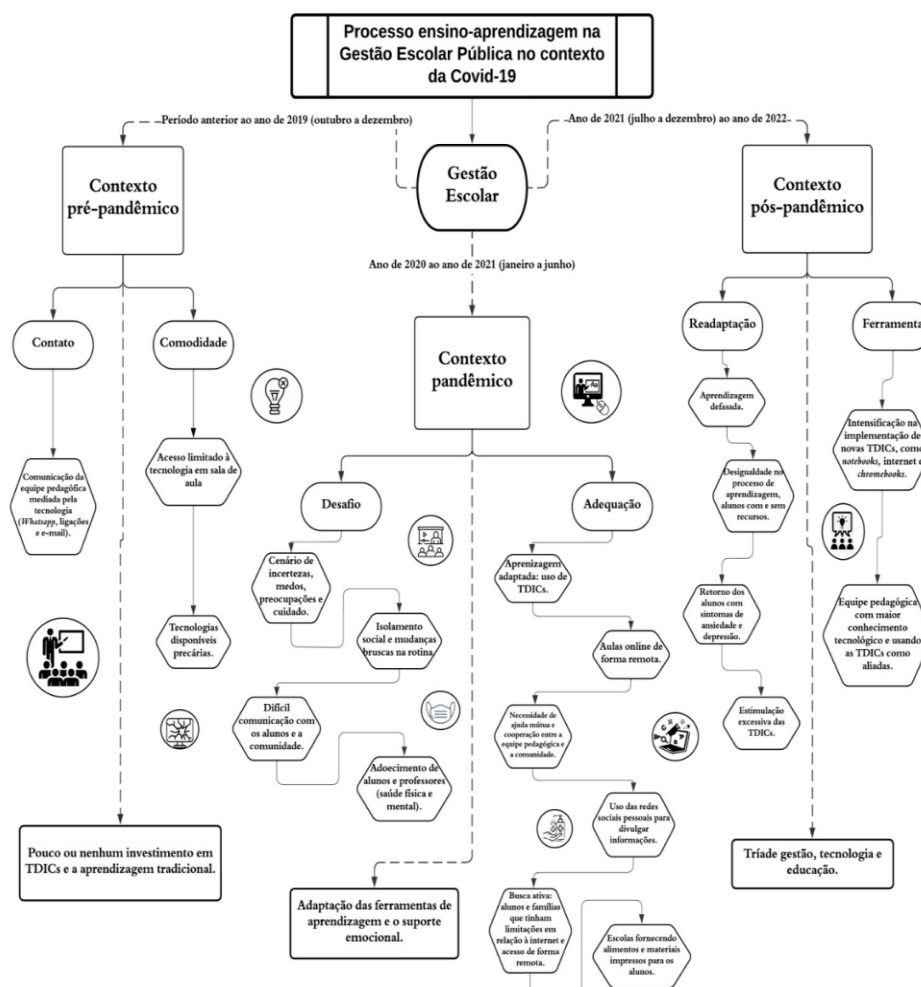
No que tange aos retrocessos e malefícios que a pandemia trouxe na educação, destacam-se nas falas dos gestores sobre o quanto o ensino ficou defasado durante esse período turbulento, em que havia alunos que conseguiram acompanhar as matérias que foram dadas virtualmente e alunos que se encontravam com o mesmo nível de conhecimento do período pré-pandêmico. Ademais, notou-se também uma grande diferença no comportamento dos alunos, onde muitos retornaram à escola com crises de ansiedade e quadros depressivos. O relato de E4 exemplifica esta situação.

A adaptação do aluno foi muito difícil. Nós tivemos muitos casos de crises de ansiedade, nós ficamos assim, um período, então, retornamos a metade do ano, no ter-

ceiro trimestre. Então, esse terceiro trimestre foi o mais difícil, porque foi o momento que ele retornou para a escola, então, muitos pais tinham dificuldade, medo de retornar com a criança. Às vezes demorava um pouco para retornar. Aqueles que retornaram, eles tinham medo, ansiedade, e tinha que fazer todo o tempo esse movimento de atender, conversar, ir acalmando, ir aquietando. Então, foi um começo bem complexo, no ano passado foi o ano inteiro (E4).

A Figura 1 sintetiza os principais achados desta pesquisa.

Figura 1 – Processo de Ensino-Aprendizagem na Gestão Escolar Pública no contexto da Covid-19



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Discussão dos Resultados

A partir dos resultados divulgados, observa-se questões pertinentes apontadas pelos gestores nos períodos pré-pandêmico, pandêmico

e pós-pandêmico. Percebe-se que a pandemia de Covid-19 trouxe mudanças não só no âmbito da saúde, mas em diversas áreas da vida dos indivíduos. No período pré-pandêmico, denota-se a ênfase nas TDICs que as escolas já possuíam, como a Educação Conectada, um programa criado em 2017 pelo Ministério da Educação para impulsionar a tecnologia nas escolas, possibilitado o acesso tanto do aluno quanto do professor.

Segundo Froehlich (2021), o programa Educação Contactada se tornou um ponto chave para amparar as escolas no período da Covid-19, contendo plataformas digitais, Recursos Educacionais Digitais (REDMEC) e Ambiente Virtual Colaborativo de Aprendizagem (AVAMEC), respectivamente, para divulgação das informações, conteúdos e materiais recomendados pelos professores e para cursos direcionados à comunidade. Carvalho, David e Vasconcelos (2021) apontam que o programa estava em fase de expansão quando surgiu a pandemia, e as barreiras da inclusão digital na educação ficaram distintas, ou seja, as políticas públicas inclusivas digitais neste estudo mostraram-se ineficientes para o acesso universal no contexto pandêmico. Porém, a equipe pedagógica e a comunidade utilizaram o programa como alternativas neste período.

Além desse programa, uma entrevistada cita o Educar para Valer (EPV), criado em 2018 pela Associação Bem Comum (ABC), o qual foi um apoio durante a pandemia, dado que é um programa que empreende mudanças na gestão escolar e garante a iniciação do aluno, a frequência regular e a continuidade nas escolas (Norberto, 2022). Segundo Franco Franco e Longhi (2022), Pires (2021), Klussman et al. (2022) e Antonio et al. (2021), a educação é essencialmente comunitária, sendo assim, o impacto na comunicação e no processo de ensino foi drástico, sendo necessário o ensino remoto e o uso de redes sociais para lecionar, distribuir atividades e materiais, informativos, recados e receber feedback das comunidades. Todos os entrevistados apontaram para o uso de redes sociais privadas, uma vez que as escolas não tinham e o governo não implementou o uso das redes sociais como alternativa. Portanto, muitas famílias ficaram confusas e não receberam informações cruciais, pela impossibilidade de ir até a secretaria escolar.

Os entrevistados também apontam sobre a saúde mental dos alunos, afirmando que os alunos retornaram às aulas presenciais no segundo semestre de 2021 com medo e com comportamentos *robotizados*. Maia e Dias (2020) suscitam sobre os impactos do período pandêmico na saúde mental dos alunos com aumento significativo de sintomas psicopatológicos, como ansiedade, depressão e estresse. Sunde (2022) reflete sobre o excesso de preocupações em relação ao futuro incerto e a morte de entes queridos, que ocasionou episódios de estresse, medo e pânico nos alunos. Tanto alunos quanto a equipe pedagógica foram expostos ao medo da contaminação e transtornos psicológicos, como ansiedade, oscilações de humor, depressão e estresse pós-traumático.

Acerca das TDICs, a pandemia trouxe benefícios e malefícios que ocorreram nas escolas, exemplificados por todos os entrevistados. Os benefícios foram apontados como: aulas mais dinâmicas com o uso de aplicativos, vídeos e plataformas, professores equipados com aparelhos eletrônicos e disponibilidade da internet por toda a escola. Farias e Nascimento (2022) afirmam que a tecnologia é transformadora de ambientes e pode auxiliar os estudantes a construir conhecimento e sintetizar conteúdos adquiridos em aula. Logo, as TDICs mostraram um papel importante na didática, ensino e comunicação (Sousa; Borges; Colpa, 2020).

No entanto, os malefícios apontados foram: dependência da tecnologia, diminuição e/ou atraso na aprendizagem, por falta de acesso e preparo para uso dos recursos tecnológicos. Silva, Moura e Santana (2022) e Júnior et al. (2020) apontam para os impactos da dependência das TDICs, uma vez que isso tem como consequências a dificuldade de aprendizagem e concentração em atividades, baixo foco atencional e desinformação pelas fakenews que são espalhadas nas mídias sociais. Nesta última consequência, observa-se a dificuldade de filtrar informações e buscar a veracidade, pois, os alunos são bombardeados por várias informações ao mesmo tempo.

Bispar, Magalhães e Moreira (2020) indicam que a pandemia e as TDICs trouxeram a virtualização de relações sociais dos alunos, em que, há a dificuldade de interagir sem a presença dos aparelhos eletrônicos, ocasionando impactos no desenvolvimento de habilidades essenciais como a linguagem, emoções, organização psicológica, imaginação e criatividade de crianças e adolescentes.

Foi possível perceber que anterior ao advento da pandemia de Covid-19, as escolas públicas de Cachoeiro de Itapemirim, em sua totalidade, sofriam com a precarização da falta de equipamentos tecnológicos ou com seu funcionamento inadequado. A utilização da internet era restrita à secretaria, para a realização de tarefas administrativas, e quando seu uso poderia ser feito pelos professores ou alunos, esta era de alcance limitado e lenta. Durante a pandemia, diversas adaptações precisaram ser realizadas pelos gestores e demais funcionários das escolas, para que os alunos assistissem a aulas *online* e recebessem as coletâneas de atividades semanais. Além disso, as secretarias promoveram a distribuição de alimentos para a comunidade e para os alunos que precisavam, devido a falta da merenda escolar.

Os gestores escolares tiveram que lidar com a dificuldade entre os professores para a aprendizagem do uso das TDICs, além do desafio de encontrar e contatar os alunos no período pandêmico. Após o período pandêmico, foi notável uma melhoria em relação à obtenção dos equipamentos tecnológicos nas escolas, e uma melhora significativa na qualidade da internet disponível nestas. Entretanto, também foi notado um prejuízo significativo na aprendizagem dos alunos, além de consequências desfavoráveis para a saúde mental destes.

Para Nobre et al. (2024), os aprendizados decorrentes da pandemia de Covid-19 sugerem que as práticas de gestão escolar precisam

contemplar todos os atores envolvidos na educação, desde professores e alunos, a familiares e demais integrantes da comunidade escolar. Adicionalmente, Ragazzo e Almeida (2022) sugerem que gestores escolares podem se beneficiar de mentorias e programas de treinamento em que os pares possam auxiliar nos desafios específicos que cada escola enfrenta.

O planejamento das políticas educacionais tem como um de seus objetivos a definição de prioridades, por meio do direcionamento de esforços e recursos para sua efetivação (Najjar; Mocarzel; Morgan, 2020). Para Souza e Mocarzel (2023), tais políticas precisam ser desenvolvidas por meio de uma adequação entre o antigo *normal* e o período de Ensino Remoto Emergencial (ERE), fazendo-se necessário buscar novas estratégias educativas, em que o digital e o presencial dialoguem e possam auxiliar na redução das desigualdades. Adicionalmente, os resultados demonstram que este processo de construção de novas políticas educacionais deve passar também pelo acolhimento psicossocial de alunos, professores e familiares. Em relação ao principal objetivo proposto pelo presente estudo, foi concebível visualizar a natureza desses impactos através do olhar dos gestores entrevistados das escolas elegidas. Os gestores foram capazes de fornecer uma visão detalhada do atual cenário pós-pandêmico nas escolas públicas, além de facilitarem a compreensão dos cenários pré-pandêmico, pandêmico e pós-pandêmico. O estudo avança na literatura sobre os pontos chave de desenvolvimentos e retrocessos do ensino-aprendizado nos períodos pandêmico e pós-pandêmico, sendo utilizado o período pré-pandêmico como base para comparação. Dessa forma, este estudo investigou as estratégias utilizadas pelos gestores de acordo com as demandas advindas do ensino remoto, das TDICs como amparo essencial e distanciamento social.

Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi compreender, por meio da gestão escolar, os impactos no processo de ensino-aprendizagem para a Educação Básica com o uso de tecnologias no contexto da Covid-19. A partir dos dados apresentados, denota-se que os impactos da pandemia foram drásticos, a falta de contato e o isolamento social atingiram as estruturas não só das escolas, como a saúde em geral, comércios e várias instituições. Sendo assim, a educação foi um dos âmbitos impactados durante a pandemia, devido à impossibilidade das aulas presenciais. Assim, a partir de orientações do governo e das secretarias de educação, os gestores escolares buscaram estratégias para lidar com esse novo contexto.

Implicações para a prática

Os resultados desta pesquisa sugerem implicações práticas para gestores de pessoas, especialmente no contexto escolar. Primeiramente, destaca-se a importância do desenvolvimento de formações específicas, realizadas periodicamente, para o uso de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs). Além disso, recomenda-se

a implementação de bonificações para professores, coordenadores e diretores escolares que demonstrarem habilidades aprimoradas no uso dessas ferramentas para o processo de ensino e aprendizagem na Educação Básica.

A aquisição de equipamentos de informática e de licenças de utilização de programas também é fundamental para promover a autonomia orientada dos alunos nas práticas de ensino. Ainda, sugere-se o desenvolvimento de capacitações em saúde mental direcionadas a alunos e familiares, professores e coordenadores, buscando promover um ambiente de ensino mais saudável. Por fim, é recomendada a elaboração de um relatório de aprendizados pós-pandemia, com o intuito de avaliar quais ferramentas emergenciais adotadas durante a pandemia podem ser integradas de forma permanente no contexto educacional pós-pandêmico.

Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Apesar dos avanços, esta pesquisa possui limitações. A primeira limitação diz respeito à maioria das participantes ser do gênero feminino, o que pode implicar uma unicidade do perfil de respostas, a partir de suas experiências. Sendo assim, pesquisas futuras com gestores escolares podem ampliar o olhar sobre o fenômeno a partir de um outro olhar de gênero. Uma segunda limitação está relacionada à quantidade de entrevistados, quatro no total. Tal limitação se deu pelo fato de um dos requisitos para participação ser de que o gestor estivesse atuante na escola nos períodos pré, durante e pós pandemia. Pesquisas futuras podem ampliar a quantidade de participantes, realizando também entrevistas com demais funcionários da escola acerca dos impactos percebidos, bem como outros participantes que representem a comunidade escolar (pais e representantes de secretarias de Educação, para citar alguns). Pesquisas futuras com a participação de pedagogos, professores, familiares e servidores de secretarias de Educação podem trazer uma análise das dificuldades encontradas nas estratégias utilizadas nos diversos contextos de atuação.

Uma terceira limitação do estudo é o fato de a pesquisa ter sido realizada em apenas um município, localizado no interior do Espírito Santo. Apesar dos resultados obtidos, sugere-se como pesquisas futuras a ampliação do escopo para escolas públicas de outros municípios, além de escolas estaduais, particulares e federais. Pesquisas futuras são necessárias também para uma compreensão ampla dos impactos da Covid-19 na educação pública, estudos que envolvam a gestão das relações humanas dentro de organizações escolares no pós-pandemia, das ações afirmativas usadas para diminuir os impactos gerados na aprendizagem dos estudantes, além de estudos sobre a gestão dos investimentos em tecnologias e da continuidade do uso das TDICs. Dessa forma, os impactos trazidos pela pandemia da Covid-19 na aprendizagem dos alunos poderão ser melhor compreendidos e contornados.

Recebido em 16 de novembro de 2023
Aprovado em 05 de novembro de 2024

Notas

¹ Portaria Ministério da Educação (MEC) nº 343 de 17 de março de 2020.

² Nota: a definição de raça foi realizada por meio da autoidentificação dos entrevistados.

Referências

ABUMALLOH, Rabab Ali et al. The impact of coronavirus pandemic (COVID-19) on education: The role of virtual and remote laboratories in education. **Technology in Society**, v. 67, p. 101728, 2021.

ANTONIO, Anderson Igomar et al. Estágio e Pandemia de Covid-19: reflexões acerca das aulas remotas. **Encontro sobre Investigação na Escola**, v. 17, n. 1, 2021.

AROLLES, Jeremy; KÜPERS, Wendelin. Towards an integral pedagogy in the age of 'digital Gestell: moving between embodied co-presence and telepresence in learning and teaching practices. **Management Learning**, v. 53, n. 5, p. 757-775, 2022.

ASSIS, Bruno Sendra de; MARCONI, Nelson. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 881-922, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASICH, José Silveira. **Educação presencial: uma Proposta de Aprendizagem para o Futuro**. Salvador: Secretaria de Educação do Estado da Bahia – SEC; Centro Educacional Império do Saber – CEIS, 2020.

BECKER, Fernando. **Da ação à operação: o caminho da aprendizagem em J. Piaget e P. Freire**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2022.

BISPAR, Ana Gabriela Alves; MAGALHÃES, Daniela Karine Oliveira; MOREIRA, Raquel Bruna Ribeiro. A virtualização das relações sociais e os seus impactos ao desenvolvimento integral de crianças e adolescentes. In: **Anais do 12º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**. Universidade Federal do Pampa, 2020. p. 2426. [Apresentação de trabalho].

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 11 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 343 de 17 de março de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, Distrito Federal, 2020a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 5/2020**. Brasília: Conselho Pleno/Conselho Nacional de Educação, Distrito Federal. 2020b. 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: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 9/2020**. Brasília: Conselho Pleno/Conselho Nacional de Educação, Distrito Federal. 2020c. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=147041-pcp009-20&category_slug=junho-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 11/2020**. Brasília: Conselho Pleno/Conselho Nacional de Educação, Distrito Federal, 2020d. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=148391-pcp011-20&category_slug=julho-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 3 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 14/2020**. Brasília: Conselho Pleno/Conselho Nacional de Educação, Distrito Federal, 2020e. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=153571-pcp014-20&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 15/2020**. Brasília: Conselho Pleno/Conselho Nacional de Educação, Distrito Federal, 2020f. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=160391-pcp015-20&category_slug=outubro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 19/2020**. Brasília: Conselho Pleno/Conselho Nacional de Educação, Distrito Federal, 2020g. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167131-pcp019-20&category_slug=dezembro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CP Nº 2, DE 10 DE DEZEMBRO DE 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 de dezembro de 2020, Seção 1, p. 52-55. 2020h. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2020-pdf/167141-rcp002-20/file>. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES Nº 1, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 de dezembro de 2020, Seção 1, p. 64. 2020i. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=167921-rces001-20&category_slug=dezembro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 11 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP Nº 04/2021**. Brasília: Conselho Nacional De Educação, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Catálogo de Escolas**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. Brasília, 2023. Disponível em: https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FCenso%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica%2F_portal%2FCat%C3%A1logo%20de%20Escolas&Page=Lista%20das%20Escolas&P1=dashboard&Action=Navigate&ViewState=21on6qvaiq3c6sfnhfpsct55bq&P16=NavRuleDefault&NavFromView-wID=d%3Adashboard-p%3Asf156n9k0qs70741. Acesso em: 3 abr. 2023.

CARVALHO, Tereza Cristina Dourado Carrah Vieira; DAVID, Priscila Barros; VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima. Percepções sobre as políticas públicas de inclusão digital na educação básica durante a pandemia da covid-19; uma análise bibliográfica. **Conexões – Ciência e Tecnologia**, p. e021025, 2021. DOI:10.21439/conexões.v15i0.2097. Disponível em: <https://conexões.ifce.edu.br/index.php/conexoes/article/view/2097>. Acesso em: 19 maio. 2024.

CERETTA, Maria José dos Santos; JESUS, Anderson de. Desafios da Gestão Escolar. **Revista Gestão Universitária**, 2018. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestao-escolar>. Acesso em: 11 fev. 2023.

CHEN, Matthew et al. Remaining agile in the COVID-19 pandemic healthcare landscape—How we adopted a hybrid telemedicine geriatric oncology care model in an academic tertiary cancer center. **Journal of Geriatric Oncology**, v. 13, n. 6, p. 856-861, 2022.

CIFUENTES-FAURA, Javier et al. Consecuencias en los niños del cierre de escuelas por Covid-19: el papel del gobierno, profesores y padres. **Revista internacional de educación para la justicia social**, v. 9, n. 3, p. 1-12, 2020.

CRESWELL, John; CRESWELL, David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso Editora, 2021.

FARIAS, Gleidson Alves; NASCIMENTO, Anderson Ferreira. Tecnologia em meio a pandemia: benefícios para os ambientes escolares. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU, 8., 2022, Maceió. **Anais [...]**. Maceió, AL, 2022.

FERRI, Fernando; GRIFONI, Patrizia; GUZZO, Tiziana. Online learning and emergency remote teaching: opportunities and challenges in emergency situations. **Societies**, v. 10, n. 4, p. 86, 2020.

FRANCO, Sérgio Roberto; FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange. Política e gestão da educação superior, tecnologia e possibilidades em tempos de Covid-19. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 8, 2022.

FROEHLICH, Daniela Camila. Novos contextos outros olhares: programa educação conectada/pensar a educação do campo em meio à COVID-19. **Gepes-Vida**, v. 7, n. 16, 2021.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

JÚNIOR, José Alves. **Psicologia genética: aspectos metodológicos e implicações pedagógicas**. Trad. José Cláudio de Almeida Abreu. Porto Alegre: Artes Médicas, 2022.

JÚNIOR, João Henriques et al. Da Desinformação ao Caos: uma análise das fake news frente à pandemia do coronavírus (covid-19) no Brasil. **Cadernos de Prospeção**, v. 13, n. 2, p. 331-346, 2020.

KLUSMANN, Birte et al. Providing emergency remote teaching: what are teachers' needs and what could have helped them to deal with the impact of the covid-19 pandemic?. **Teaching and Teacher Education**, v. 118, p. 103815, 2022.

LEAL, Renata Prucoli. **Identidades Ocupacionais e o "Bom" Gestor Escolar: análise de perfis de liderança a partir de narrativas de gestores de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) – FUCEPE – Fundação de Pesquisa e Ensino, Vitória, 2022.

LITTO, Fredric. **Aprendizagem a distância**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2022.

MAIA, Berta Rodrigues; DIAS, Paulo César. Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da COVID-19. **Estudos de psicologia**, Campinas, v. 37, p. e200067, 2020.

MARDINI, Ghaleb Hamad; MAH'D, Omar Ahmad. Ensino a distância como ensino remoto de emergência versus ensino tradicional para estudantes de contabilidade durante a pandemia de COVID-19: evidências entre países. **Revista de Educação Contábil**, v. 21, 2022.

MORAN, José. Os impactos da quarta revolução industrial na educação. **Educação Transformadora**, 2020. Disponível em: <https://www.sinpeem.com.br>

/sites/arquivos/downloads/22-10-osimpactosdaquartarevolucaoindustrialna-educacao-josemorán.pdf. Acesso em: 11 abr. 2023.

MORÉ, Carmen. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **CIAIQ2015**, v. 3, 2015.

MORIN, Edgar; ALMEIDA, Maria da Conceição; CARVALHO, Edgard de Assis. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

NAJJAR, Jorge; MOCARZEL, Marcelo; MORGAN, Karine. Os Planos Municipais de Educação do Estado do Rio de Janeiro: um mapeamento de metas, estratégias e desafios. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 109, p. 1033-1053, out./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601066>. Acesso em: 18 outubro. 2024.

NOBRE, Márcio Rimet et al. Que escola pós-pandemia?. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 40, p. e45242, 2024.

NOGUEIRA, Sonia Martins de Almeida. Ainda tempos estranhos. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, p. 311-317, 2021.

NORBERTO, Sioneide da Paixão et al. **Um olhar sobre o Programa Educar pra Valer sob a perspectiva de professoras alfabetizadoras**. 2022. 123 f. Dissertação (Mestrado em Linguística e Ensino) – Programa de Pós-Graduação em Linguística e Ensino (PGL), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/25823/1/SioneideDaPaix%C3%A3oNorberto_Dissert.pdf. Acesso em: 1 abr. 2023.

ORTEGA-NAVAS, María Del Carmen. O uso de novas tecnologias como ferramenta para a promoção da educação em saúde. **Procedia – ciências sociais e comportamentais**, v. 237, p. 23-29, 2017.

PEREDA, Paula et al. Avaliação do impacto do processo de seleção de diretores em escolas públicas brasileiras. **Nova Economia**, v. 29, p. 591-621, 2019.

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques et al. Pesquisa qualitativa em contabilidade: Um panorama de sua evolução no congresso ANPCONT à luz da literatura internacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 41, p. 204-224, 2019.

PIRES, Manuel. Português Língua Estrangeira na China: o ensino remoto emergencial nos primeiros tempos de Covid-19. **Scripta**, v. 25, n. 53, p. 536-561, 2021.

RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert; ALMEIDA, Guilherme. Uma Estratégia de Treinamento de Diretores Baseada em Dados. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 47, p. e116628, 2022.

RIOS, Jocelma Almeida; PIMENTEL, Renê Gomes. Educação a Distância e o Seu Grande Desafio: o educando como sujeito de sua própria aprendizagem. In: ENCuentro IBEROAMERICANO DE EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA, 12., 2007, Puerto Plata. **Anais [...]**. Puerto Plata, República Dominicana, 2007.

SILVA, Mauricio de Oliveira; MOURA, Marcos Anjos; SANTANA, Tainan Amorim. Pandemia e tecnologia: a tecnofobia como tema emergente por meio de uma sequência didática. **Journal of Education Science and Health**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2022.

SILVA, Paulo Sergio Pereira. Educação a distância: em busca de um modelo ideal. **Revista Santa Rita**, v. 38, p. 38-42, 2019.

SOUSA, Galdino Rodrigues; BORGES, Eliane Medeiros; COLPAS, Ricardo Ducatti. Em defesa das tecnologias de informação e comunicação na educação básica: diálogos em tempos de pandemia. **Plurais-Revista Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 146-169, 2020.

SOUZA, Sâmara Figueiredo de; MOCARZEL, Marcelo. Avaliação de políticas educacionais para o Ensino remoto emergencial e o pós-pandemia: um estudo a partir dos marcos legais da rede estadual de Roraima. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 121, 2023.

STAHL, Gerry; KOSCHMANN, Timothy; SUTHERS, Daniel. Computer-supported collaborative learning: an historical perspective. In: SAWYER, Keith (Org.). **Cambridge handbook of the learning sciences**. Cambridge University, 2006. P. 409-426.

SUNDE, Rosario Martinho. O enfrentamento da Covid-19 no retorno às aulas presenciais na rede escolar pública: medo e ansiedade entre alunos e professores. **REVISE-Revista Integrativa em Inovações Tecnológicas nas Ciências da Saúde**, v. 9, p. 208-222, 2022.

WANG, Bin; LIU, Yukun; PARKER, Sharon. How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. **Academy of Management Annals**, v. 14, n. 2, p. 695-725, 2020.

ZONTA, Lucas Martins; PILAN, José Rafael. Desenvolvimento De Um Sistema Web Para Ensino A Distância (Ead). **Tekhne e Logos**, v. 10, n. 3, p. 79-93, 2019.

Renata Guimarães Siqueira Fernandes é mestre em Administração pela Fucape Business School. Pós-graduada em Docência da Matemática e Física pela Faculdade de Tecnologia e Ciências do Alto Paranaíba (FATAP), graduada em Licenciatura Plena em Matemática pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente, é Coordenadora Pedagógica na Secretaria Educação do Espírito Santo (SEDU-ES).

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4360-5988>

E-mail: renatagsf@yahoo.com.br

Amanda Soares Zambelli Ferretti é doutora em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Possui MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e mestrado em Administração pela Fucape. Atualmente, é professora titular no departamento de Administração e no Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas (PPGPol) na Faculdade de Ensino Superior de Linhares (Faceli).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5761-2206>

E-mail: amandazambelli@gmail.com

Disponibilidade dos dados da pesquisa: o conjunto de dados de apoio aos resultados deste estudo está publicado no próprio artigo.

Editora responsável: Lodenir Karnopp

