

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO CAMPUS PROFESSOR ALBERTO CARVALHO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS DOS SANTOS LIMA

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL E A GESTÃO DO
ENSINO: UM ESTUDO NA ESCOLA ILDA ALMEIDA DUTRA NO
PERÍODO DA COVID-19**

ITABAIANA (SE), 2024

DOUGLAS DOS SANTOS LIMA

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL E A GESTÃO DO
ENSINO: UM ESTUDO NA ESCOLA ILDA ALMEIDA DUTRA NO
PERÍODO DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro Campus Profº Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento à Resolução nº 36/2023/CONEPE, como parte integrante para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Dra. Valdice Barbosa de Queiroz.

Área: Administração Pública

ITABAIANA (SE), 2024

DOUGLAS DOS SANTOS LIMA

A administração pública e a gestão do ensino no período pandêmico de Covid-19 de um Colégio Público Municipal em Carira/SE. Monografia apresentada à Universidade Federal de Sergipe, Centro Campus Professor Alberto Carvalho, Departamento de Administração, como parte integrante para a obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Valdice Barbosa de Queiroz
(Orientadora- Departamento de Administração/UFS)

Prof. Dr^a. Alessandra Cabral Nogueira Lima
(Departamento de Administração/UFS)

Prof. M^a. Danielle Monique Gardinal Corbett
(Departamento de Administração/UFS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e as forças divinas, por todos os acontecimentos que não conseguimos explicar os motivos, mas presenciar e vivenciar.

A minha mãe Ivone, por nunca me deixar faltar nenhuma motivação e ter tanto orgulho em todos esses anos de estudo.

Aos meus tios Ivan e Wagner, que mesmo de muito longe me ajudaram desde o início, com as despesas que tive. Aos meus avós Nilde e Ivaldo, que sempre foram orgulhosos de ver tanto esforço por estudos.

À Keilla, por cuidar de mim, estar sempre ao meu lado e vivenciando junto praticamente tudo em todo esse tempo de UFS e na vida, palavras são pouco para descrever o seu significado, agradeço ao universo por ter você em minha vida.

À Alice, por toda vivência também, toda opinião e conselhos que me fizeram aprender muito, sempre vou torcer por seu sucesso.

À Mayara, por me ajudar com todos os quesitos acadêmicos desde o primeiro período.

À Vitória, que foi uma das pessoas que a UFS me apresentou e levo para a vida.

A todos os amigos que conheci na UFS.

A Professora Valdice, por toda paciência tida ao longo do desenvolvimento deste trabalho e minhas desculpas por tudo.

Ao pessoal da escola Ilda Dutra em Carira, especialmente à diretora Tatiane e o Professor e primo Givaldo, por toda ajuda e informações passadas sendo fundamentais para elaboração deste trabalho.

A todo corpo docente do departamento de Administração e demais departamentos, por todo conhecimento transmitido, sem vocês não estaria nessa etapa.

Enfim, agradeço imensamente a UFS, por todo apoio, sua estrutura e capacidade de formar verdadeiros profissionais.

Existe um momento na vida de cada pessoa que é possível sonhar e realizar nossos sonhos. E esse momento tão fugaz chama-se presente e tem a duração do tempo que passa.

- Mario Quintana-

RESUMO

Com a pandemia da Sars-Cov-19 o mundo teve que enfrentar inúmeros problemas e dificuldades na tentativa de evitar a sua disseminação. Tudo isso alterou a vida em sociedade, as relações interpessoais, a maneira como as pessoas desenvolviam suas tarefas. As escolas foram muito impactadas e tiveram que passar por diversas adaptações. O objetivo da pesquisa foi analisar as estratégias utilizadas pelo diretor e os docentes da escola Ilda Almeida Dutra no município de Carira/SE para lidarem com os desafios encontrados durante a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e promoveram a aprendizagem. A abordagem do problema foi qualitativa. Os instrumentos utilizados para a obtenção das informações foram entrevistas e questionário. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores e os docentes. A interação com os alunos, na visão dos professores, foi uma das principais dificuldades encontradas, dado que as aulas foram realizadas remotamente. Outros problemas apontados por eles foram as adaptações às novas tecnologias e às metodologias utilizadas em sala de aula. Somam-se a não aceitação desse processo, por parte das famílias, levando-os a todo um trabalho de convencimento para que participassem do processo. Por outro lado, os docentes encararam positivamente os desafios porque tiveram que aprender novas técnicas de ensino.

Palavras chaves: ENSINO. GESTÃO ESCOLAR. PANDEMIA.

ABSTRACT

With the Sars-Cov-19 pandemic, the world had to face numerous problems and difficulties in an attempt to prevent its spread. All of this changed life in society, interpersonal relationships, the way people carried out their tasks. Schools were greatly impacted and had to undergo several adaptations. The objective of the research was to analyze the strategies used by Escola Ilda Almeida Dutra in the Municipality of Carira/SE, to deal with the difficulties of this period and develop teaching effectively. The approach to the problem was qualitative and quantitative. The instruments used to obtain information were interviews and a questionnaire. The research subjects were managers and teachers. Interaction with students, in the teachers' view, was one of the main difficulties encountered, given that classes were held remotely. Other problems they highlighted were adaptations to new technologies and methodologies used in the classroom. Added to this is the families' non-acceptance of this process, leading them to a lot of work to convince them to participate in the process. On the other hand, teachers faced the challenges positively because they had to learn new teaching techniques.

KEYWORDS: TEACHING. SCHOOL MANAGEMENT. PANDEMIC.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EDUCAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	9
3 GESTÃO PÚBLICA	13
3.1 Princípios Administrativos	17
3.2 Gestão escolar e a educação.....	19
3.2.1 A Constituição Federal com a rede de ensino	20
4 A PANDEMIA E SEUS EFEITOS NA EDUCAÇÃO	22
4.1 Antigos métodos de ensino X novos métodos de ensino depois da pandemia ...	24
5 METODOLOGIA	27
5.1 Natureza do estudo e tipo de pesquisa	27
5.2 Etapa Qualitativa	28
5.2.1 Procedimentos da etapa qualitativa.....	28
5.3 Etapa Quantitativa.....	29
5.3.1 Amostra da pesquisa.....	29
5.3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	29
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
6.1 Análise dos dados Qualitativos	31
6.2 Análise dos dados Quantitativos	37
7 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES	52
APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA À DIRETORIA DA ESCOLA	53
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES DA ESCOLA	55

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da Pandemia da COVID-19 alterou a vida em sociedade, as relações, a forma de trabalho e o formato de ensino. Nos últimos anos, tanto o Brasil quanto o mundo têm enfrentado desafios significativos devido à crise de saúde desencadeada pela pandemia de COVID-19. O vírus apresenta várias vias de transmissão e uma taxa de mortalidade preocupante.

As principais medidas adotadas para conter a disseminação do vírus incluíram a obrigatoriedade do uso de máscaras, a promoção constante da higienização das mãos e dos objetos de uso pessoal, a prática do distanciamento social e a implementação de quarentenas. É importante ressaltar que o distanciamento social e a quarentena tiveram repercussões significativas em várias esferas da sociedade brasileira, com especial impacto no campo da educação, resultando no afastamento presencial de professores e estudantes das instituições de ensino.

Os estabelecimentos de ensino, incluindo creches, escolas e universidades, viram-se obrigados a suspender suas atividades presenciais, afetando milhões de estudantes em todo o país. Essa medida drástica foi adotada como forma de conter a propagação do vírus, uma vez que as instituições educacionais são ambientes propícios para o contato entre as pessoas. No entanto, as autoridades, gestores e professores perceberam a importância de manter a educação em andamento, a fim de evitar a interrupção do ano letivo. Diante desse cenário, surgiu a necessidade de adaptação e superação por parte dos gestores, professores e alunos.

Nessa perspectiva, o presente trabalho apresenta algumas considerações acerca do processo educacional durante a pandemia, inclusive as práticas e questionamentos. No meio de uma série de desafios e restrições implementadas para conter a disseminação do vírus, é imperativo também considerar a educação. Isso ocorre porque é essencial manter o foco na aprendizagem dos alunos e nas ferramentas de ensino desenvolvidas pelos professores, mesmo em meio a um cenário turbulento de problemas e afastamentos. Sendo assim, a discussão inserida nessa pesquisa tem como principal foco a seguinte problemática: ***Como as estratégias utilizadas pelo diretor e os docentes da escola Ilda Almeida Dutra no município de Carira/SE, lidaram com os desafios encontrados durante a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e promoveram a aprendizagem?***

Sendo assim, esse trabalho teve como propósito geral de pesquisa analisar as estratégias utilizadas pelo diretor e os docentes da escola Ilda Almeida Dutra no município de Carira/SE para lidarem com os desafios encontrados durante a pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e promoveram a aprendizagem. Quanto aos objetivos específicos foram propostos os seguintes:

- Identificar quais as principais dificuldades que os professores enfrentaram para obter resultados satisfatórios com o ensino remoto;
- Compreender as práticas adotadas pelos professores para se manterem focados em sua atuação docente durante a pandemia;
- Analisar formas de como potencializar a gestão escolar frente à pandemia do novo Coronavírus (COVID – 19).

Certamente, a pandemia da COVID-19 causou uma série de mudanças significativas em todos os aspectos da vida, incluindo a educação. O distanciamento social e as medidas de quarentena foram implementados em todo o mundo como uma estratégia para conter a propagação do vírus. Essas medidas tiveram um impacto direto nas instituições educacionais, levando ao afastamento presencial de professores e alunos das salas de aula.

Para continuar a oferecer educação durante a pandemia, as escolas tiveram que se adaptar rapidamente e adotar novas abordagens de ensino. O ensino remoto tornou-se a principal modalidade de entrega de conteúdo, com aulas ministradas online por meio de plataformas digitais e videoconferências. No entanto, essa transição não foi sem desafios.

Professores tiveram que aprender a usar ferramentas tecnológicas para planejar e ministrar aulas online, muitas vezes sem treinamento adequado. Além disso, houve a necessidade de desenvolver estratégias de engajamento dos alunos em um ambiente virtual e superar desafios de acesso à tecnologia para garantir que todos os estudantes pudessem participar.

A pandemia também destacou desigualdades no acesso à educação, uma vez que nem todos os alunos têm acesso a dispositivos e conectividade de qualidade em casa. Isso levantou questões importantes sobre equidade educacional e a necessidade de encontrar maneiras de garantir que todos os estudantes tenham acesso igualitário à aprendizagem.

Apesar dos desafios, a pandemia também acelerou a adoção de tecnologia na educação e abriu novas possibilidades para o ensino online e híbrido. À medida

que a situação evolui, é importante que a comunidade educacional continue a adaptar e inovar para atender às necessidades dos alunos e garantir a continuidade da educação de qualidade.

Assim, faz-se necessário compreender a necessidade de reinventar novos métodos de ensino-aprendizagem no intuito de manter a qualidade do ensino por parte dos docentes e na percepção da absorção do conhecimento dos alunos.

Além disso, o estudo pode servir como base para uma pesquisa mais ampla, a fim de determinar com maior precisão, as novas práticas metodológicas que melhor se adequem a nova modalidade de ensino atípico.

Vale ressaltar que, o estudo apresentou-se como uma oportunidade para o aprofundamento dos conhecimentos de administração pública, além de outros conhecimentos relacionados que se associaram ao tema principal do trabalho.

2 EDUCAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A educação desempenha um papel fundamental na vida do ser humano, desempenhando um papel crítico no seu desenvolvimento pessoal e na sua integração na sociedade. Através da aquisição de conhecimentos, o indivíduo tem a oportunidade de superar as suas expectativas de vida, transcender barreiras, contribuir para o progresso dos outros e melhorar a sua qualidade de vida.

A Educação é um direito assegurado na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 como direito social, sendo dever do estado e da família. A Lei nº 9.394/96 estabelece as Diretrizes e Bases para Educação Nacional, onde a educação abrange todos os processos formativos desenvolvidos na vida familiar, no convívio humano, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996 *apud* Ramos, 2019, p.10).

A educação tem como objetivo capacitar os indivíduos para uma participação mais eficaz na sociedade, dotando-os de competências técnicas, conhecimentos teóricos, bem como valores éticos e morais, preparando-os para enfrentar os desafios que surgem no percurso da vida.

O processo de aprendizagem, que se propõe a modificar os modelos mentais existentes, é altamente desafiador e, até mesmo, pode ser considerado por vezes desorientador. Incentivar e sensibilizar a criação de uma comunidade de aprendizes, de profissionais dispostos a aprender a aprender e, mais que isso, a aprender a desaprender, é um dos maiores desafios das organizações na sociedade da informação, do conhecimento, do aprendizado e da inovação (STAREC, 2005, p. 44).

No contexto organizacional, é incontestável que as instituições de ensino têm a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento de uma consciência crítica que, por sua vez, pode instigar comportamentos inovadores em resposta às crescentes exigências tanto sociais quanto do mercado. Para atingir esse desiderato, é imperativo promover a expressão da criatividade entre os membros da equipe. A aquisição de novos conhecimentos e competências ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente que o circunda, ou seja, sua experiência em consonância com o entorno e seus conhecimentos prévios, engendrando, assim, um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento.

Pacheco (2009, p. 83) aborda que:

Consolidar uma cultura de aprendizagem com base no construtivismo significa a capacidade de mobilizar pessoas em torno de uma consciência de corresponsabilidade na construção coletiva, que reflete à tônica dos atuais programas.

Seguindo este argumento construtivista, podemos afirmar que existem as seguintes dependências: Funcionários, instituições públicas, organizações e sociedades que estabelecem a responsabilidade mútua em um território coletivo. Ali, ela se transforma em ações concretas que beneficiam a sociedade como um todo.

A educação, por sua vez, incorpora um conjunto de elementos cujo propósito primordial é a formação de indivíduos autônomos, reflexivos e críticos, capazes de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade caracterizada pela igualdade. No entanto, torna-se imperativo compreender os processos subjacentes à oferta de educação de alta qualidade.

A qualidade das palavras na educação, na visão de Araújo (2004 *apud* Santos, 2019, p. 8), não é apenas uma variável mensurável, mas uma combinação de um conjunto de variáveis sociais, ou seja, quantos ensinamentos e aprendizagens podem afetar em diferentes graus. Assim, considerando as perspectivas de vários públicos estratégicos que afetam a educação, escolas (estudantes e profissionais da educação (professores, dirigentes escolares etc.)) e sociedades (família, mercado de trabalho, estado etc.), o conceito precisa ser discutido.

Soares (2004 *apud* Santos, 2019, p. 8), alinhando-se com o pensamento de Casassus (2002 *apud* Santos, 2019, p. 8), sustenta que a qualidade da educação está intrinsecamente relacionada a elementos estruturais, englobando recursos físicos, financeiros e humanos, bem como alunos, gestores escolares e todos os profissionais envolvidos no campo educacional. A gestão educacional, nesse contexto, estabelece uma conexão direta entre professor e aluno, onde o processo de ensino-aprendizagem ocupa o cerne e a aula é considerada o epicentro da educação. Segundo o autor, qualidade na educação implica a análise das práticas educativas, o aprimoramento contínuo da formação dos professores e a promoção da interação entre a escola e a comunidade, envolvendo pais e alunos em dinâmicas educacionais.

A qualidade de cada organização escolar de gestão está diretamente associada ao seu sucesso.

Como afirmado por Demo (1990 *apud* Santos, 2019, p. 8), a educação de qualidade é reconhecida na medida em que as escolas trabalham em conjunto para o crescimento satisfatório dos alunos e aprende aula a aula e de acordo com as estratégias educacionais contidas no Plano Circular. Isto é, a capacidade do sistema de ensino é a formação para o exercício da cidadania, superando desvantagens socioeconômicas por meio da promoção da consciência crítica, à medida que os alunos se tornam sujeitos sociais competentes e superam condições de adversidade social, podendo atuar como mecanismo para isso.

Fuenzalida (1994 *apud* Santos, 2019, p. 9) é de qualidade porque a educação é a base para melhorar a educação e a qualidade da família através do processo participativo que as famílias exercem contra os indivíduos, que visa integrar a família da escola, destacando o grande papel que as famílias desempenham no ensino médio. Liderança cumpre a função social.

Cury (2003, p. 54 *apud* Santos, 2019, p. 12) afirma que “pais e professores são grandes parceiros educacionais”, ressaltando a importância do trabalho de integração que precisa ser feito entre família e escola. Segundo Parolin (2003), a importância do envolvimento da família no processo educativo é desenvolvimentista e fator decisivo no sujeito da sociedade.

Carnoy (2004 *apud* Santos, 2019, p. 12) destaca que a relação entre a escola e o mercado de trabalho é vista em termos de qualidade no contexto do trabalho e da produção. Nesse sentido, a qualidade da educação refere-se a uma melhor educação e é diretamente proporcional à flexibilidade, satisfação, comprometimento e ganhos de produtividade do trabalhador. Como tal, a educação de qualidade precisa fornecer aos alunos conhecimentos, habilidades e valores integrados ao mercado de trabalho para que os indivíduos possam continuar aprendendo em um ambiente aprimorado pela tecnologia.

Para o autor, Casassus (2002 *apud* Medeiros, 2011, p. 67), a educação de qualidade é vista como um meio estatal de redução da desigualdade. A distribuição justa de conhecimentos, habilidades e valores facilita a participação de crianças e adolescentes carentes na educação. vida social. Nesse sentido, a educação de qualidade oferece oportunidades relacionadas ao empoderamento social de valores e comportamentos exigidos pelas novas demandas sociais relacionadas a questões

como meio ambiente, paz, diversidade étnica, direitos humanos e pobreza. É como um horizonte que cria a erradicação. Dessa forma, a educação é insubstituível para a nação, pois contribui para a formação do capital social relacionado ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social.

Segundo Gadotti (2000 *apud* Sousa, 2021, p. 112) a educação está enraizada na sociedade de classes escravista da Idade Antiga, destinada a uma pequena minoria, a educação tradicional iniciou seu declínio já no movimento renascentista, mas ela sobrevive até hoje. A educação nova, que surge de forma mais clara a partir da obra de Rousseau, desenvolveu-se nesses últimos dois séculos e trouxe consigo numerosas conquistas, sobretudo no campo das ciências da educação e das metodologias de ensino.

Considerando o cenário atual, marcado pela pandemia de COVID-19, a educação tradicional, conforme mencionado por Gadotti, já estava passando por transformações substanciais. A necessidade de repensar novos modelos de ensino-aprendizagem tornou-se ainda mais premente. Nesse contexto, a implementação de novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) ganhou relevância, especialmente devido aos desafios enfrentados pelas instituições de ensino e às complexidades inerentes à gestão escolar durante a fase de contágio da pandemia.

A proposta de flexibilização dos prazos considera, sobretudo, os Pareceres CNE/CP nº 5, de 28 de abril de 2020, e CNE/CP nº 11, de 7 de julho de 2020, que versam sobre a Reorganização do Calendário Escolar e a possibilidade de cumprimento da carga horária mínima anual por meio de atividades não presenciais, devido à pandemia de COVID-19. Além disso, leva-se em conta o Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, que reconhece o estado de calamidade pública decorrente da pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

Por fim, consideram-se as particularidades inerentes ao processo de implantação das DCNs, bem como a necessidade de adaptação de todas as instituições de ensino, às modalidades não presenciais e às complexidades associadas à organização das rotinas curriculares. À luz das circunstâncias derivadas da pandemia da COVID-19, apresenta-se esta proposta à Câmara de Educação Superior do CNE para análise e deliberação. (CURI, 2020, p. 168 *apud* Santos, 2019, p. 21).

3 GESTÃO PÚBLICA

O termo "gestão," originário do latim "gestione," refere-se à ação e ao resultado de administrar e gerir. Ao longo dos anos, diversas concepções têm sido atribuídas a esse conceito. Andrade (2001 *apud* Oliveira, 2018, p. 4), no Dicionário de Sinônimos da Língua Portuguesa, destaca que, embora a palavra "gestão" em seu sentido original denote a ação de dirigir, administrar e gerir aspectos da vida, destinos e habilidades das pessoas, uma parcela da sociedade a compreende como uma função burocrática, carente de uma abordagem humanista, voltada para o planejamento, distribuição de recursos e produção de bens.

Conforme Garay (2011 *apud* Oliveira, 2018, p. 4), gestão se refere ao processo de condução de uma organização e à tomada de decisões que consideram as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay (2011) também associa a gestão ao processo administrativo, tal como definido por Fayol em 1916, composto pelas etapas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa para atingir seus objetivos.

No campo da educação, a gestão, seja material ou humana, está associada à atuação de gerir e facilitar a organização sócio pedagógica da educação. Desta forma, esta instituição não só orienta os alunos para uma aprendizagem eficaz, mas também potencializa a formação global. Baseia-se em um modelo cognitivo emocional. Ou seja, tem um propósito claro e está subordinado aos interesses dos cidadãos que prestam o serviço, resumidamente, a comunidade em que foi construída.

Assim, é possível exercer um papel social e financeiro no ensino de uma educação de qualidade, ser modelo de desenvolvimento nacional, formação cultural e econômica e ter a oportunidade de construir uma sociedade mais igualitária a escola.

Acredita-se que os professores de uma forma ou outra são gestores, sendo assim, eles precisam ter uma formação adequada. Desse modo, é de extrema importância que todos os componentes da equipe da escola, assumam o papel de gestores. Segundo Lück (2012 *apud* Nascimento, 2019, p. 242), a liderança e a organização do trabalho de todos na escola são de responsabilidade do gestor escolar, que deve orientá-los no estabelecimento de um ambiente educacional que promova a aprendizagem e a formação dos alunos da melhor maneira possível, preparando-os para enfrentar os desafios futuros.

Miranda (2003 *apud* Nascimento, 2019, p. 240) ressalta que a administração escolar não é apenas um ato administrativo, mas também um ato pedagógico intrinsecamente ligado ao processo de ensino e aprendizagem em uma instituição acadêmica. Ferreira (2003) argumenta que a gestão da educação envolve a tomada de decisões conscientes para alcançar objetivos definidos. É importante destacar que a tomada de decisões é um processo político e um ato político, pois envolve a escolha entre diferentes opções e a definição de metas a serem alcançadas.

Conforme destacado por Lück (2009), cabe ao gestor escolar a responsabilidade pela liderança e organização do trabalho de todos os que fazem parte da instituição escolar. Isso implica orientar esses indivíduos na criação de um ambiente educacional que seja capaz de facilitar a aprendizagem e a formação dos alunos, visando alcançar os mais altos níveis possíveis. Essa preparação visa capacitá-los a enfrentar com sucesso os desafios que surgem constantemente.

Nascimento e Esper (2009), enfatizam que pode ser necessário introduzir um modelo de gestão focado no desenvolvimento de capacidades nos serviços públicos para apoiar centralmente a modernização da administração nacional. Acima de tudo, um programa de treinamento permanente. Nesse sentido, o plano de reforma é essencial para reconhecer o papel das escolas públicas na oferta de programas de formação e desenvolvimento de servidores públicos diretamente relevantes para o propósito da reforma, responsável por introduzir uma nova cultura na administração.

Abrucio (2008 *apud* Andrade, 2012, p. 21) por sua vez, afirma que gestão passa por um processo de mudança, estimulado pela globalização econômica e impulsionado principalmente pelo desenvolvimento tecnológico, enfraquecendo ainda mais os fundamentos do antigo modelo de nação e recriando seu papel e enfatizando a necessidade de redefinição de projeto do setor público.

Na segunda metade do século XX, o Brasil foi moldado pelo extenso e profundo processo de mudança global que se iniciou com a crise da dívida internacional dos anos 1980 e, aliado à crise financeira, provocou a crise econômica global. Esse cenário brasileiro precário acelera a demanda crescente da sociedade por melhorar a eficiência e eficácia das políticas públicas, e melhorar a transparência e a gestão dos gastos públicos em função do processo de redemocratização, e é essencial para a implementação de reformas. o governo. Especialmente no Brasil, o essencial é o território político e administrativo do Estado (ABRUCIO, 2008).

Diante dessa visão, a administração passou por muitas evoluções ao longo do tempo, revelando e desenhando novos conceitos no setor público nacional e, no processo de seu desenvolvimento, novas alternativas de construção modernas e eficazes se reestruturaram em busca de ideias no centro da boa governança, aplicando a lógica de mercado ao setor público, resultando em uma gestão moderna e eficaz.

A reformulação da administração pública também trouxe mudanças na organização e na gestão dos sistemas escolares e das escolas. Essas mudanças visavam modernizar a gestão, promover a descentralização e aumentar a transparência na administração pública. Além disso, buscava-se garantir a participação ativa dos envolvidos.

De acordo com Sena (2014 *apud* Silva, 2018, p. 16), para alcançar os padrões de qualidade desejados no processo educacional, é fundamental que o gestor escolar e sua equipe tenham uma formação de alta qualidade. Essa formação é essencial para que eles possam analisar de maneira crítica suas funções e práticas diárias, garantindo que estejam alinhadas com as expectativas estabelecidas. “Só será possível exigir qualidade se a equipe gestora for composta de pessoas capacitadas, uma vez que a gestão de uma escola não depende exclusivamente do diretor, mas da equipe envolvida.” (SENA, 2014 p. 13.)

Ainda levando em conta a obra de Sena (2014 *apud* Silva, 2018, p. 16), o gestor escolar desempenha uma série de funções cruciais dentro da instituição de ensino. Algumas das principais funções destacadas pela autora em seu estudo incluem:

1. Cuidar das finanças da escola: O gestor deve ser responsável pela gestão financeira da escola, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficaz e transparente.

2. Prestar contas à comunidade do uso dos recursos: É importante que o gestor preste contas à comunidade escolar sobre como os recursos estão sendo utilizados, promovendo a transparência na administração escolar.

3. Conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação: O gestor deve estar atualizado sobre a legislação educacional e as normas da Secretaria de Educação para garantir o cumprimento das regulamentações.

4. Identificar as necessidades da instituição e buscar soluções: O gestor deve ser proativo na identificação das necessidades da escola e buscar soluções em conjunto com a comunidade interna e externa, bem como com a Secretaria de Educação.

5. Preservar o bom relacionamento entre os membros da equipe escolar: Criar um ambiente de trabalho agradável e promover a harmonia entre os membros da equipe escolar é fundamental para o bom funcionamento da escola.

6. Assegurar a limpeza e organização da escola: O gestor deve garantir que a escola esteja sempre limpa, organizada e em bom estado de conservação.

7. Garantir a integridade física da escola: Isso envolve a manutenção dos ambientes escolares, bem como a conservação de objetos e equipamentos, visando à segurança e ao bem-estar de todos.

8. Conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP): O gestor desempenha um papel fundamental na coordenação da elaboração do PPP, envolvendo toda a comunidade escolar e garantindo que o processo seja democrático e participativo.

9. Acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos: O gestor deve estar atento ao desenvolvimento das atividades em sala de aula e ao progresso dos alunos, colaborando com o coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem.

10. Incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras: O gestor deve promover a implementação de projetos educacionais inovadores, fornecendo os recursos e o espaço necessários para seu desenvolvimento.

11. Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários: É responsabilidade do gestor coordenar e articular as ações de todos os membros da equipe escolar, visando ao alcance dos objetivos educacionais.

12. Manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário: O gestor deve estabelecer uma comunicação eficaz com os pais, ouvindo suas preocupações e atendendo às suas necessidades quando necessário.

Essas funções demonstram a importância do gestor escolar na promoção de um ambiente educacional eficiente e de qualidade.

Conforme destacado por Moreira (2012 *apud* Silva, 2018, p. 16), a gestão compartilhada na educação desempenha um papel crucial na promoção de uma administração escolar democrática e eficiente. A autora enfatiza que a democratização e a descentralização de poder são elementos essenciais tanto no contexto do sistema educacional como no âmbito das escolas.

Nesse contexto, a gestão educacional se caracteriza pela valorização da participação ativa e consciente de todos os envolvidos na estrutura da escola. Isso inclui não apenas os gestores, como diretores, mas também professores, alunos, pais, funcionários e demais membros da comunidade escolar. O objetivo principal é promover uma gestão escolar democrática, na qual as decisões não se restrinjam apenas à administração burocrática, mas também abranjam aspectos políticos, filosóficos e pedagógicos da escola e da comunidade.

Portanto, a gestão compartilhada reconhece a importância da administração escolar, porém, amplia seu escopo ao incorporar uma abordagem mais participativa e democrática, na qual múltiplos atores têm a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento da escola. Essa abordagem visa criar um ambiente propício para a melhoria da qualidade da educação e o atendimento das necessidades da comunidade escolar.

3.1 Princípios da Administração Pública

A Constituição Federal de 1988 marcou o início de uma transformação significativa na atuação da gestão pública no Brasil. Essa transformação foi caracterizada pela concessão de maior autonomia política e financeira para a Federação, Estados, Municípios e o Distrito Federal. Posteriormente, a Emenda Constitucional (EC) nº 19, promulgada em 1998, introduziu o princípio da eficiência, que se somou aos princípios constitucionais já existentes, como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

A Ministra do Supremo Tribunal Federal (STF), Carmen Lúcia Antunes Rocha (1994 *apud* Pegoraro, 2017, p. 2), destaca a importância dos princípios constitucionais na orientação e no conteúdo das normas e regulamentos legais a serem observados por todos os entes e agentes públicos. Esses princípios desempenham um papel fundamental na promoção de uma gestão pública eficiente, ética e transparente.

Assim, a introdução do princípio da eficiência na Constituição Federal de 1988 e sua consolidação pela EC nº 19 de 1998 representaram passos importantes na busca por uma administração pública mais eficaz e responsável, orientada não apenas pela legalidade, mas também pela busca da melhor utilização dos recursos e pela entrega de serviços de qualidade à sociedade.

O autor Carvalho Filho (2018 *apud* Lima, 2021, p. 85) ressalta que os princípios administrativos desempenham um papel fundamental ao orientar o comportamento da Administração Pública. Em outras palavras, eles servem como diretrizes que influenciam a conduta do Estado quando este realiza atividades administrativas.

A Lei n.º 8.429 de 1992, também conhecida como Lei de Improbidade Administrativa, estabelece em seu artigo 4º que todos os agentes públicos devem obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Vale destacar que essa lei não menciona o princípio da eficiência, uma vez que foi promulgada antes da Emenda Constitucional n.º 19 de 1998, que introduziu esse novo princípio na Constituição.

Dessa forma, o disposto no artigo da Lei de Improbidade Administrativa exige o pleno cumprimento desses princípios constitucionais da Administração Pública, impondo aos agentes públicos o dever de estrita observância das normas relacionadas à legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade em suas ações e decisões.

- Princípio da Legalidade que de acordo com Meirelles (2016, p. 93 *apud* Lima, 2021, p. 85) significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

- Princípio da Impessoalidade: Bandeira de Mello (2013, p. 117 *apud* Lima, 2021, p. 86) traduz como a ideia de que a Administração tem que tratar todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-tosas. Nem favoritismo nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie.

- Princípio da Moralidade: Bandeira de Mello (2013, p. 122 *apud* Lima, 2021, p. 86) considera que, de acordo com o princípio da moralidade, “a Administração e seus agentes têm de atuar na conformidade de princípios éticos”. O autor acresce que os princípios da lealdade e da boa-fé compreendem o âmbito do princípio da moralidade. Portanto, a Administração deverá agir com sinceridade perante os administrados, sendo proibido qualquer comportamento com o intuito de confundir, dificultar ou minimizar o exercício dos direitos dos cidadãos.
- Princípio da Publicidade: Para Meirelles (2016, p. 100 *apud* Lima, 2021, p. 87) a “publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos”. A exigência de publicidade de leis, atos e contratos administrativos é justificada pelo autor pelo fato de adquirirem validade perante as partes interessadas e terceiros somente após a publicação em um meio acessível.
- Princípio da Eficiência: Para Meirelles (2016, p. 105 *apud* Lima, 2021, p. 88), “o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. O conceito de eficiência é o uso racional dos meios dos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado (BORIN; BERRO, 2015, p. 89 *apud* Pegoraro, 2017, p. 3), ou seja, trata-se da capacidade de alcançar os objetivos com o mínimo de recursos disponíveis e tempo, conseguindo desta forma a intensificação dos resultados. Desse modo, a eficiência tange a gestão privada e pública, especificamente na gestão pública a ideia de eficiência deve se tornar mais presente, pois as consequências sociais e econômicas de seu descumprimento podem tornar-se extremamente grave.

3.2 Gestão escolar e a educação

Mais recentemente, tendências importantes na administração brasileira tornaram-se mais evidentes. Ao invés de abandonar aprendizados anteriores, propõe novas soluções de gestão para uma nova era. Alguns autores classificam este novo modelo de liderança como 'social' com um enfoque mais socialmente engajado (PAES de PAULA, 2005).

De acordo com Borges (2016 *apud* Santos, 2016, p. 12), um dos princípios fundamentais defendidos é que a gestão escolar incorpore o aspecto pedagógico, reconhecendo que o gestor é, antes de tudo, um educador. Nesse contexto, a gestão pedagógica assume um papel crucial como um espaço legítimo de aprendizagem

democrática. Portanto, é essencial compreender a gestão escolar dentro do âmbito da sociedade política, pois ela desempenha um papel vital na promoção da transformação social.

No contexto da educação, a nova direção da gestão educacional deve estar alinhada com a luta dos movimentos sociais que buscam uma escola pública, gratuita e de alta qualidade. Essa visão também está respaldada na Constituição Federal de 1988, conforme destacado no artigo 205, que estabelece a promoção e o incentivo à educação como um direito de todos e um dever do Estado e da família, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais. § 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei (BRASIL, 1996).

A coordenação da política nacional de educação, conforme reforçada nos artigos 9º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), é de responsabilidade da União, com atribuições e colaborações específicas que possuem relevância para as pesquisas atuais. Os atributos específicos atribuídos à União incluem:

1. Organizar, manter e desenvolver instituições oficiais do sistema federal e territorial de ensino;
2. Estabelecer as normas gerais para os cursos de graduação e pós-graduação;
3. Garantir a existência e funcionamento do Conselho Nacional de Educação, com funções reguladoras e de controle.

Essas são algumas das principais atribuições da União no âmbito da educação, conforme estabelecido na legislação, destacando a sua responsabilidade na formulação e coordenação das políticas educacionais em nível nacional.

3.2.1 A Constituição Federal com a rede de ensino

O artigo 1º da Constituição Federal 4.444 (1988) estabelece que a República Federativa do Brasil é composta por uma coligação insolúvel de estados, distritos

federais e municípios. Portanto, o município é uma das unidades federativas. A Constituição afirma no Artigo 18, Capítulo 1, Título III, Organizações Estatais: "A Organização Política Administrativa da República Federativa do Brasil é composta pelos governos federal, estadual, federal e municipal. Esta Constituição." Portanto, são apenas os artigos 29 e 30 que determinam as condições de autonomia do município brasileiro.

A Constituição de 1988 consagra a autonomia legislativa das autarquias ao prever no artigo 30.º do artigo 1.º que as autarquias têm a faculdade de "legislar sobre a questão dos interesses locais". No entanto, a autonomia dos governos locais não é ilimitada. Não há arte. 18. Com relação ao órgão governamental brasileiro, afirma que sua autonomia ocorre "nos termos desta Constituição". arte. Do mesmo modo, o artigo 29.º, ao incumbir as autarquias locais de criarem as suas respectivas leis de organização, "de acordo com esta Constituição, os princípios consagrados na Constituição do país em causa", e as normas descritas no artigo anterior.

Abrucio e Costa (1999 *apud* Santos, 2019, p. 7) afirmam que a federação é teórica e praticamente integrada por sua capacidade de regular e controlar as atividades de organizações autônomas e superar os conflitos existentes. Assume a forma de um acordo para organizar uma coligação de órgãos autônomos. O grande desafio que se coloca é encontrar um modelo constitucional adequado para resolver conflitos entre governos sem perder a autonomia de cada órgão federal.

Ninguém pode ser neutro no mundo, no mundo e com os outros. Você não pode estar no mundo com luvas apenas verificando. A acomodação em mim é um ajuste perfeito, na verdade significa decisão, escolha e intervenção. FREIRE (1996, p.46).

Certamente, o engajamento contínuo de todos os cidadãos é um desafio fundamental para impulsionar a mudança social e econômica. É essencial que todos estejam envolvidos nas decisões e na administração pública para garantir uma sociedade mais democrática e participativa. Esse tipo de participação ativa dos cidadãos pode promover a transparência, a responsabilidade e a eficácia na gestão pública. É um desafio constante garantir que as vozes de todos sejam ouvidas e consideradas nas políticas e ações governamentais, contribuindo assim para o progresso e o bem-estar da sociedade como um todo.

4 A PANDEMIA E SEUS EFEITOS NA EDUCAÇÃO

Em dezembro de 2019, uma infecção pelo coronavírus (SARS-CoV-2) que causou a pandemia de COVID-19 foi detectada em Wuhan, China. A doença tem vários sintomas que mudam com a infecção, desde condições assintomáticas até condições graves e fatais. O sintoma mais comum é a dispneia (BRASIL, 2020).

Até a data do levantamento, mais de 2 milhões de brasileiros haviam sido infectados e mais de 81 mil haviam sido infectados (BRASIL, 2020), segundo o Ministério da Saúde. Por volta de março de 2020, o Brasil estava paralisado pelo COVID-19, e as medidas de isolamento social atrapalharam o cotidiano da maioria das escolas e foram reprogramadas para conter a propagação do vírus.

Este facto levou todos à originalidade da situação e levou também às seguintes medidas de mitigação educativa: Interrupções de aulas presenciais, previsão de férias escolares, ensino a distância por videochamadas, aulas assíncronas ou síncronas, todas as partes da comunidade escolar se atualizarão para este novo desafio global (CARVALHO, 2015 *apud* Oliveira, 2020, p. 1).

A pandemia do novo coronavírus (COVID-19) é iminente e inesperada nos cenários da educação infantil. Novos métodos de ensino já em discussão serão revelados, práticas de letramento digital, gestores, professores, famílias para poder desenvolver esse modelo de ensino completamente novo. Muito se tem discutido sobre as mudanças de sala de aula neste contexto, mas pouca consideração tem sido dada ao lado da liderança na vanguarda de todos os cargos na comunidade escolar (DESCHAMP; CASTRO, 2020).

Devido à nova realidade, o sistema de educação básica enfrenta os mesmos problemas e entende-se que cada um tem seus próprios desafios e oportunidades, mas no caso do sistema público é muito mais difícil.

Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenham as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto desta sociedade, com o tipo de educação O objetivo da escola é mais abrangente e complexo Dinâmica e, portanto, o trabalho das pessoas que trabalham neste ambiente (LÜCK, 2009, p. 16).

Esta pandemia afeta todos os níveis de ensino e, portanto, a estrutura geral de governança no cotidiano escolar, desde a implementação do trabalho de coordenação como o ensino de práticas educativas ao apoio emocional e desvio de recursos e materiais. Portanto, é um momento de nova articulação para alunos, educadores, escolas e gestores nas operações cotidianas no processo de aprendizagem e apoio à família (Deschamp; Castro, 2020).

A educação para estudantes é pensada em torno de recursos digitais usando tablets, notebooks e smartphones. Para os professores, as aulas presenciais são adaptadas para videoaulas *online* e gravadas, e em alguns casos apoio didático e ensino a distância, principalmente nas escolas públicas onde os recursos familiares do aluno são menos escassos (Deschamp; Castro, 2020).

Esse não é o único desafio. Foi surpreendente para os educadores terem a tecnologia digital como seu principal recurso. Segundo o Instituto Península (2020), 83% dos educadores sentem que, seis semanas após a pandemia, não estão ou não estão prontos para praticar com esse novo modelo.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (DCNEI) (Brasil, 1999), essa etapa compreende a educação de crianças de 0 a 5 anos e é um período em creche (de 0 a 3 anos). As escolas pré-escolares (4 e 5 anos) que devem ser garantidas pelo Estado em estabelecimentos públicos ou privados são disponibilizadas durante o dia. É um momento em que você precisa ter muito cuidado. A socialização e a convivência na escola são um dos fatores-chave na integração do desenvolvimento infantil.

Por isso, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) explica:

(...) Nas últimas décadas, vem se consolidando, na Educação Infantil, a concepção que vincula educar e cuidar, entendendo o cuidado como algo indissociável do processo educativo. Nesse contexto, as creches e pré-escolas, ao acolher as vivências e os conhecimentos construídos pelas crianças no ambiente da família e no contexto de sua comunidade, e articulá-los em suas propostas pedagógicas, têm o objetivo de ampliar o universo de experiências, conhecimentos e habilidades dessas crianças, diversificando e consolidando novas aprendizagens, atuando de maneira complementar à educação familiar – especialmente quando se trata da educação dos bebês e das crianças bem pequenas, que envolve aprendizagens muito próximas aos dois contextos (familiar e escolar), como a socialização, a autonomia e a comunicação. Nessa direção, e para potencializar as aprendizagens e o desenvolvimento das crianças, a prática do diálogo e o compartilhamento de responsabilidades entre a instituição de Educação Infantil e a família são essenciais. Além disso, a instituição precisa conhecer e trabalhar com as culturas plurais, dialogando com a riqueza/diversidade cultural das famílias e da comunidade (BRASIL, 2017, p. 36).

De acordo com o Parecer do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 5/2020, as escolas de educação infantil precisam desenvolver materiais de orientação para pais ou responsáveis com uma educação lúdica. Atividades criativas e interativas com as crianças durante a fase de emergência para garantir os cuidados necessários ao bebê e evitar contratempos cognitivos, físicos e socioemocionais.

4.1 Antigos métodos de ensino vs novos métodos de ensino

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo no sistema educacional, levando a uma interrupção das aulas presenciais tradicionais. A maioria das escolas teve que se adaptar rapidamente às circunstâncias, com exceção daquelas que já estavam envolvidas em modalidades de ensino a distância (EaD) (Ortega; Rocha, 2020; Cunha; Silva; Silva, 2020, Senhoras, 2020 *apud* Rocha, 2021, p. 299). Essa transição repentina para o ensino remoto trouxe uma série de desafios para a comunidade escolar. Os principais pontos a serem considerados incluem:

1. **Mudança para o Ensino Remoto:** As escolas precisaram reorganizar seus currículos e métodos de ensino para permitir que os alunos continuassem a aprender remotamente. Isso incluiu o uso de tecnologias de comunicação online e a criação de conteúdo acessível pela internet.

2. **Desigualdades de Acesso:** Nem todos os alunos tinham igualdade de acesso a dispositivos eletrônicos e conectividade à internet, o que resultou em desigualdades no acesso à educação online. Muitos estudantes não tinham os recursos necessários para participar das aulas remotas.

3. **Treinamento de Professores:** Os educadores tiveram que adquirir rapidamente novas habilidades para ministrar aulas online e utilizar ferramentas de ensino a distância. O treinamento adequado dos professores tornou-se essencial.

4. **Envolvimento dos Pais:** Os pais também tiveram que se adaptar, auxiliando os filhos em suas atividades de aprendizado online. Isso criou uma parceria mais próxima entre as escolas e as famílias dos alunos.

5. **Desafios de Engajamento:** O ensino remoto apresentou desafios em termos de engajamento dos alunos. Muitos tiveram dificuldade em manter o foco e a motivação em um ambiente de aprendizado online.

6. Avaliação e Avaliação Online: A forma como os alunos foram avaliados teve que ser ajustada para acomodar a nova modalidade de ensino. Isso envolveu a criação de métodos de avaliação online eficazes.

7. Bem-Estar e Apoio Emocional: O isolamento social e as mudanças na rotina afetaram o bem-estar emocional dos alunos. Fornecer apoio emocional tornou-se uma prioridade para muitas escolas.

A pandemia trouxe à tona a importância da flexibilidade e adaptação no campo da educação. Além disso, destacou a necessidade de abordar desigualdades de acesso à educação e investir em tecnologia educacional para melhorar a resiliência do sistema educacional em face de desafios futuros.

As mudanças drásticas no sistema educacional, provocadas pela pandemia de COVID-19, exigiram uma adaptação rápida por parte dos professores. Em um curto espaço de tempo, eles precisaram reestruturar seus métodos de ensino, transformando o conteúdo das aulas presenciais em recursos adequados para as plataformas online. Essa transição foi feita de forma emergencial, e muitos professores não estavam completamente preparados para essa mudança.

Um desafio adicional é a incorporação das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) nas escolas, o que ainda é um obstáculo em muitas partes do país. A infraestrutura tecnológica inadequada e a falta de formação docente na utilização eficaz dessas tecnologias são questões críticas que afetam a capacidade das escolas de adotar abordagens de ensino online de maneira eficaz.

Esses problemas podem interferir na utilização crítica, intencional e produtiva das tecnologias. É fundamental investir em infraestrutura de TI nas escolas e fornecer treinamento adequado aos professores para garantir que as TDIC sejam utilizadas como ferramentas eficazes de ensino e aprendizado. Além disso, a experiência da pandemia destacou a importância de estar preparado para cenários de ensino híbrido ou totalmente online, mesmo quando as aulas presenciais forem retomadas, pois as tecnologias digitais desempenharão um papel cada vez mais importante na educação (Braga, 2018; Thadei, 2018 *apud* Rondini, 2020, p. 43).

O ensino remoto, impulsionado pela pandemia de COVID-19, abriu espaço para a descoberta e a inovação nas práticas pedagógicas. Professores e alunos se viram diante do desafio de criar novos processos, metodologias e abordagens para o aprendizado, promovendo uma abordagem mais interativa e colaborativa.

No ambiente virtual, a qualidade do ensino passa a depender de diversas variáveis. Uma delas é o acesso às tecnologias, pois nem todos os alunos têm igualdade de acesso a dispositivos e conexões de internet. Além disso, o desenvolvimento de habilidades digitais tornou-se fundamental para professores e alunos, pois a eficácia do ensino online está intimamente ligada à capacidade de utilizar ferramentas tecnológicas de forma produtiva.

A participação ativa nas dinâmicas da cultura digital também é um elemento-chave. Isso envolve não apenas o uso das tecnologias, mas também a compreensão dos princípios éticos e da cidadania digital. Portanto, o ensino remoto demanda não apenas adaptações tecnológicas, mas também uma mudança na forma como a educação é concebida e implementada, com ênfase na colaboração, na criatividade e na promoção de habilidades essenciais para o século XXI (Braga, 2018; Thadei, 2018 *apud* Rondini, 2020, p. 43).

5 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2010) a metodologia é a explicação detalhada e rigorosa de todos os procedimentos desenvolvidos no trabalho. De modo geral, é um método científico que se utiliza de procedimentos técnicos e intelectuais adotados para atingir um determinado conhecimento.

Na apresentação da metodologia são abordados os seguintes tópicos: Natureza e tipo de pesquisa, método de pesquisa, etapa qualitativa, etapa quantitativa, universo e amostra da pesquisa, análise dos resultados.

5.1 Natureza do estudo e tipo de pesquisa

Este trabalho recorreu a uma pesquisa de natureza bibliográfica, exploratória, qualitativa e quantitativa. Vergara (2000) explica que a pesquisa bibliográfica consiste em um estudo sistemático que visa fornecer ferramentas que possam ser analisadas para qualquer tipo de pesquisa, utilizando literatura publicada por fontes primárias, primárias ou secundárias.

Desse modo, a natureza da pesquisa escolhida é exploratória, pois norteia e permite construir hipóteses para melhor encontrar resultados. Além de aprimorar as ideias e/ou descobertas.

Este estudo teve como objetivo analisar a organização escolar e os desafios enfrentados pelo gestor e pelos docentes da Escola Ilda Almeida Dutra, localizada no município de Carira, no estado de Sergipe, em meio ao contexto de isolamento social causado pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19). A pesquisa adotou uma abordagem que combina revisão bibliográfica e coleta de dados em campo.

A revisão bibliográfica foi realizada para embasar teoricamente o estudo, analisando a literatura existente sobre o tema da gestão escolar e os impactos da pandemia na educação. Já a coleta de dados em campo envolveu a observação direta da realidade da escola Ilda Almeida Dutra e a interação com gestores e docentes para compreender como a instituição estava lidando com os desafios impostos pela situação de isolamento social.

Assim, este estudo utilizou uma abordagem mista, combinando elementos teóricos da literatura acadêmica com a análise da situação prática da escola, a fim de

compreender como a gestão escolar e os professores estavam se adaptando e enfrentando os desafios educacionais decorrentes da pandemia.

5.2 Etapa Qualitativa

Com abordagem qualitativa, que segundo Minayo (2001, pp. 21 - 22 *apud* Oliveira, 2020, p. 5) “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, respectivamente”. Com maior profundidade de relacionamentos, processos e fenômenos não podem ser controlados pelo comportamento das variáveis, segundo entrevista semiestruturada com Manzini (1990/1991, p. 154), “focando um tema para o qual criamos um roteiro com questões-chave, complementadas por outras questões inerentes à situação transitória da entrevista”.

5.2.1 Procedimentos da etapa qualitativa

Para a fase qualitativa desta pesquisa, foi adotado um roteiro semiestruturado para a realização de entrevistas com os participantes. Um roteiro semiestruturado consiste em um conjunto de questões previamente definidas, porém, oferece flexibilidade para que o entrevistador possa fazer perguntas adicionais ou adaptar o questionamento de acordo com o contexto e as respostas do entrevistado. Isso permite que a entrevista seja conduzida de maneira mais orgânica, sem necessariamente seguir uma sequência rígida de perguntas (MANZINI, 2003).

A entrevista foi gravada em formato de áudio para garantir a precisão das informações coletadas. A pesquisa foi realizada no período de junho de 2023, e o principal participante entrevistado foi o diretor da escola. A escolha desse participante se deve ao fato de que o diretor desempenha um papel crucial na gestão escolar e, portanto, sua perspectiva e experiência são de grande relevância para compreender os desafios enfrentados durante a pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

As respostas obtidas na entrevista foram transcritas de forma detalhada e completa, o que permitiu uma análise minuciosa dos dados coletados. Essa análise ajudou a identificar as percepções e experiências do diretor da escola em relação aos desafios enfrentados durante esse período excepcional, contribuindo para uma

compreensão mais aprofundada dos impactos da pandemia na educação e na gestão escolar.

5.3 Etapa Quantitativa

A pesquisa quantitativa desempenhou um papel fundamental neste estudo, pois seu principal propósito foi avaliar informações, dados e características específicas relacionadas a uma amostra de uma população, ambiente, mercado ou fenômeno em questão. Este método busca quantificar as opiniões, comportamentos e variáveis relevantes por meio da coleta de dados e faz uso de diversas técnicas estatísticas, desde as mais simples, como o cálculo de porcentagens, até as mais complexas, como a análise de regressão (Godoi et al., 2012).

Portanto, a pesquisa quantitativa foi adotada como abordagem metodológica neste trabalho para identificar e analisar o perfil dos docentes envolvidos na pesquisa. A coleta de dados resultante dessa abordagem permitiu tabular e analisar as informações de forma objetiva, o que contribuiu para alcançar os objetivos estabelecidos no estudo. Por meio da pesquisa quantitativa, foi possível obter uma visão clara e quantificável das características e variáveis relacionadas aos docentes, fornecendo uma base sólida para as análises e conclusões do trabalho.

5.3.1 Amostra da pesquisa

Nesta etapa da pesquisa, a amostra foi composta por oito docentes da escola Ilda Almeida Dutra, localizada no município de Carira/SE.

5.3.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário contendo perguntas de múltipla escolha, que são questões fechadas nas quais os respondentes escolhem suas respostas a partir de uma lista pré-estabelecida de opções. Esse método de coleta de dados permite obter respostas objetivas e quantificáveis, o que facilita a análise e o alcance dos objetivos do estudo.

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados foi motivada pela sua eficiência em coletar informações de forma estruturada e pela capacidade de

fornecer dados que podem ser analisados de maneira sistemática. As respostas coletadas por meio do questionário foram tabuladas e analisadas através de programas como World e Excel 2016. A coleta de dados quantitativos fora obtida da seguinte maneira:

Elaboração de questionário com perguntas direcionadas ao objetivo da pesquisa à complementar a primeira etapa, qualitativa, analisadas de forma estatística seguindo a natureza metodológica da CEP (Controle Estatístico de Processo) e por fim classificada em tabelas para melhor visualização e compreensão de seus dados.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa etapa consiste em comentar e interpretar os dados obtido na tabulação dos resultados. Na discussão dos resultados insere-se as implicações de cada conjunto de dados juntamente com as considerações mais gerais.

6.1 Análise dos Dados Qualitativos

A etapa qualitativa se deu a partir de entrevistas com a diretora da escola Ilda Almeida Dutra, no município de Carira/SE. A análise de conteúdo deve seguir etapas técnicas, as quais são organizadas em três fases: 1) pré-análise: é a fase que se organiza o material a ser analisado; 2) exploração do material: consiste na exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação – esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados em que, ocorre a condensação e o destaque das informações para a análise (BARDIN, 2011 *apud* Souza, 2022, p. 26).

Na fase de pré-análise, foi realizada uma leitura minuciosa de todo o material transcrito, sendo selecionados os trechos mais importantes de cada uma das respostas às perguntas realizadas na entrevista e reescritos na íntegra para a análise dos textos. Na fase de exploração do material ocorreu o processo de categorização, onde foram definidas as unidades de registro da análise: análise da gestão da diretora antes e pós pandemia, análise dos desafios enfrentados na gestão durante a pandemia e análise das metodologias de ensino adotadas durante a pandemia. Em seguida houve o tratamento dos resultados para a análise crítica.

Quadro 1: Categorias

Funções de um gestor escolar	Questões 4 e 5
Análise da gestão antes e pós pandemia	Questões 6 e 7
Estratégias utilizadas	Questões 8 e 9

Análise da gestão da diretora antes e pós pandemia:

O objetivo da análise nesta entrevista é comparar a gestão da diretora antes e depois da pandemia do COVID-19. Isso envolve examinar como suas responsabilidades e abordagens de gestão podem ter mudado devido às circunstâncias desencadeadas pela pandemia.

Tornei-me diretora desta Escola através de indicação política. Desde o início da gestão tenho enfrentado grandes dificuldades, tanto profissional quanto burocráticas na resolução dos mesmos. A escola funciona com educação infantil e fundamental I e II.

As atribuições do diretor escolar estão no desempenho em gerir o ambiente escolar da melhor forma possível, designando tarefas aos (seus) responsáveis por cada setor e fazendo um bom uso dos recursos financeiros em que a Escola é contemplada.

Sim, as aulas foram suspensas por um curto período de tempo, passando a ser ministrada online.

Quando questionada sobre suas atribuições funcionais no cotidiano escolar e as funções exercidas antes da pandemia do COVID-19, a diretora da escola explicou que suas principais responsabilidades estão relacionadas à gestão eficaz do ambiente escolar. Isso inclui a coordenação de atividades, a delegação de tarefas aos professores e a administração responsável dos recursos financeiros disponíveis para a escola.

Ela também mencionou que, devido à pandemia, as aulas presenciais foram suspensas por um período, o que exigiu uma adaptação rápida para garantir que os alunos não perdessem o ano letivo. Isso resultou na implementação de aulas remotas como uma solução temporária para continuar o processo educacional.

Essa resposta destaca a importância do papel do diretor escolar na gestão eficiente de recursos e na busca de soluções criativas para enfrentar desafios, como a interrupção das aulas presenciais durante a pandemia.

Conforme destacado por Lück (2009), cabe ao gestor escolar a responsabilidade pela liderança e organização do trabalho de todos os que fazem parte da instituição escolar. Isso implica orientar esses indivíduos na criação de um ambiente educacional que seja capaz de facilitar a aprendizagem e a formação dos alunos, visando alcançar os mais altos níveis possíveis.

As demandas iniciais foram destinadas a mudanças imediatas como: diminuição da jornada de trabalho dos funcionários de apoio (serviços gerais,

auxiliar administrativo, vigilantes), fazendo rodízio diário, procurando evitar a contaminação dos servidores. Passamos a substituir materiais pedagógicos que não estavam sendo usados por folhas de papel A4 e tinta para impressora, aumentamos o consumo dos IPIS ao qual não tínhamos o hábito de usá-las e também o consumo de álcool e sabonete líquido.

Foram criados grupos de trabalho via WhatsApp para reuniões semanais, onde eram traçadas metas para a semana seguinte, tendo a distribuição de atividades, gravações de vídeo aulas, arrecadação das tarefas e registro e participação dos alunos durante as aulas semanais.

Em relação às demandas iniciais, a mesma explicou que foram destinadas às mudanças imediatas como por exemplo: diminuição da jornada de trabalho de todos os funcionários, houve também rodízio entre eles, com o intuito de evitar a contaminação. Alguns materiais pedagógicos foram substituídos, principalmente aqueles que não estavam sendo usados como papel A4 e tinta para impressora, foi preciso também aumentar o consumo dos IPIS ao qual não se tinha o hábito de usá-los, assim como álcool e sabonete líquido.

Foram criados grupos de trabalho via WhatsApp para reuniões semanais, onde eram traçadas metas para a semana seguinte, tendo a distribuição de atividades, gravações de vídeo aulas, arrecadação das tarefas e registro e participação dos alunos durante as aulas semanais.

Já no setor pedagógico foram criados grupos de trabalho por meio do WhatsApp, utilizados para fazer reuniões semanais, assim como ajudar os professores a planejarem suas aulas com apoio de seus colegas.

Desse modo, percebe-se a importância da tecnologia, visto que possibilita o encontro e a interação de pessoas mesmo elas estando longe.

Análise dos desafios enfrentados na gestão durante a pandemia:

Nesta categoria, o objetivo foi verificar os desafios enfrentados na gestão escolar durante a pandemia.

Os maiores desafios foram o uso de novas tecnologias e a aceitação e convencimento das famílias em participar do novo método de ensino. Criação de grupos de estudo por turma, distribuição de atividades impressas e gravação de vídeo aulas.

Infelizmente por ser algo novo e desconhecido, houve um bloqueio no aprendizado dos estudantes, porém criaram-se novas aberturas e expectativas de se transmitir o conhecimento de formas inovadoras. Não tivemos chance de criar novas estratégias, pois todos estavam despreparados profissional e pessoalmente com a crise existente.

Quanto aos maiores desafios enfrentados durante a pandemia diretora informou que foram o uso de novas tecnologias e a aceitação e convencimento das famílias em participar do novo método de ensino. E para tentar mudar esse pensamento, foram criados grupos de estudos nos quais os pais também puderam participar, mas, houve um bloqueio no aprendizado por causa do novo e desconhecido. Felizmente, aos poucos foram aparecendo novas aberturas e expectativas para transmitir o conhecimento de formas inovadoras.

De acordo com Gadotti, a educação tradicional já estava passando por transformações substanciais. E devido a pandemia houve a necessidade de repensar novos modelos de ensino-aprendizagem tornou-se ainda mais premente, assim como a implementação de novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) pelas instituições de ensino.

Nesse contexto, percebe-se que, todos foram atingidos de forma inesperada pela pandemia, a qual os forçou a adotar metodologias que não faziam parte do planejamento escolar. Isso fez com que todos se unissem em prol de um objetivo em comum que é o ensino e aprendizagem dos alunos. Desse modo, apesar do medo do desconhecido, tanto a gestão e professores, quanto pais e alunos tiveram que aprender a se adaptar a um novo meio de aprendizagem e passar a usar a tecnologia como ferramenta para tal.

Análise das metodologias de ensino adotadas durante a pandemia:

Nesta categoria, o objetivo é analisar as metodologias de ensino adotadas durante a pandemia.

Os docentes foram se adaptando com o passar do tempo, adquirindo experiência diariamente e aprendendo a usar as mídias ao seu favor em benefício do ensino-aprendizagem.

Houve sim, todo o processo de ensino-aprendizagem foi instituído através das telas de computadores, tablets e celulares em que todos deveriam fazer uso dos mesmos.

De acordo com a diretora da escola, os docentes tiveram que se adaptar conforme passava o tempo, eles tiveram que aprender a lidar com as mídias como instrumento pedagógico em prol do benefício do ensino-aprendizagem dos alunos.

Houve um processo no qual as telas de computadores, tablets e celulares foram introduzidos para que todos pudessem aprender de forma gradativa.

Houve mudanças em vários aspectos, principalmente na forma de ensino que passou da fase de aulas presenciais para aulas híbridas ou online, com atividades síncronas ou assíncronas, a depender do período em questão. Não houve ajuda financeira, pois tanto alunos quanto professores utilizavam seus aparelhos e internet pessoais.

Com a pandemia a diretora explica que a principal mudança foi principalmente na forma de ensinar, a qual passou de aulas presenciais em que todos interagiam presencialmente para aulas híbridas ou *online*, com atividades simultâneas ou não, as quais dependiam do período em questão.

De acordo com os autores Ortega; Rocha (2020), Cunha; Silva; Silva (2020), Senhoras (2020 *apud* Rocha, 2021, p. 299) essa transição repentina para o ensino remoto trouxe uma série de desafios para a comunidade escolar. Os principais pontos a serem considerados incluem: mudança para o ensino remoto, desigualdades de acesso, treinamento de professores, desafios de engajamento, entre outros.

Minha função era acompanhar as aulas assíncronas e orientar os professores quando necessário, fazia a entrega de atividades semanalmente controlando quem as buscavam ou não e entrava em contato quando percebia o não comparecimento do responsável para retirá-las na secretaria da escola. O ensino remoto alcançou todos os envolvidos diretamente e indiretamente no ambiente escolar, porém não foi o suficiente para transformar o cotidiano, mas sim, para mudá-lo, facilitando o uso das novas ferramentas tecnológicas de trabalho. Como aproveitamento da era remota, permaneceram as aulas online aos sábados letivos, realização de reuniões via aplicativos, monitoramento e participação dos pais e/ou responsável em sala de aula, visto que, são incluídos nas turmas respectivas aos seus filhos, acompanhando mais de perto o ensino-aprendizagem dentro e fora da escola.

Quando questionada sobre como o ensino remoto abrangeu a escola, alunos, Professores e comunidade na qual convivem, a diretora respondeu que essa nova modalidade de ensino abrangeu a todos envolvidos da escola e também os pais dos alunos. De acordo com a diretora depois da pandemia houve aproveitamento das ferramentas tecnológicas de trabalho, as aulas online aos sábados letivos continuaram, assim como as reuniões através de aplicativos, monitoramento e participação dos pais e/ou responsável em sala de aula.

Com a pandemia, a educação para estudantes passou a ser pensada em torno de recursos digitais usando tablets, notebooks e smartphones. Para os

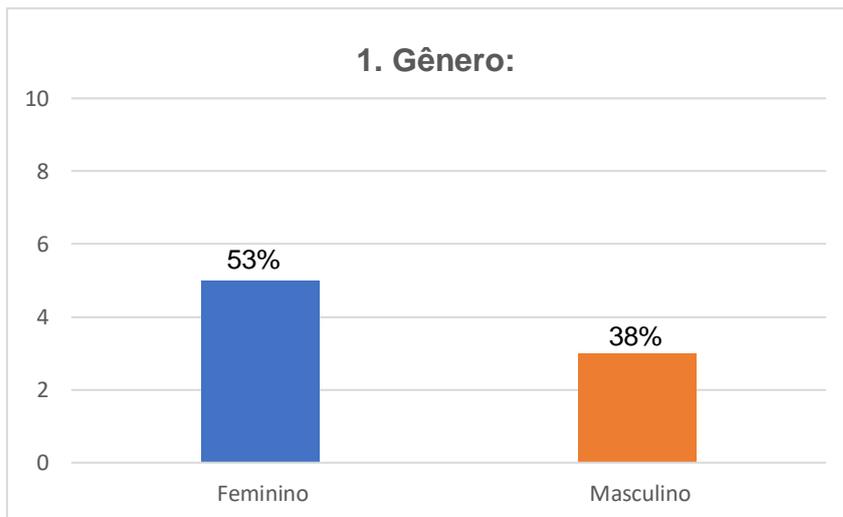
professores, as aulas presenciais foram adaptadas para videoaulas *online* e gravadas, e em alguns casos apoio didático e ensino a distância, principalmente nas escolas públicas onde os recursos familiares do aluno são menos escassos (DESCHAMP; CASTRO, 2020).

6.2 Análise dos Dados Quantitativos

Após a realização da aplicação dos 8 questionários, no total de uma amostra com 8 respondentes, foi feita uma tabulação e organização dos dados.

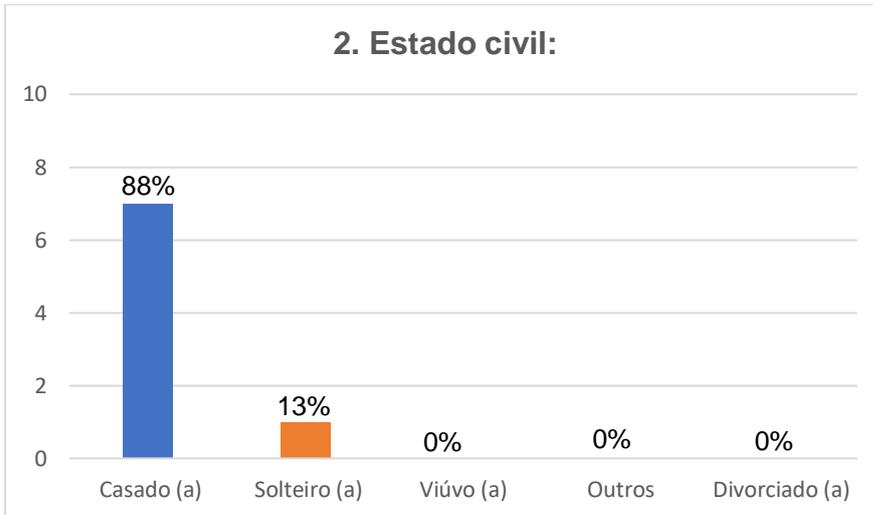
Análise do perfil dos docentes:

Gráfico 1: Perfil do docente por gênero.



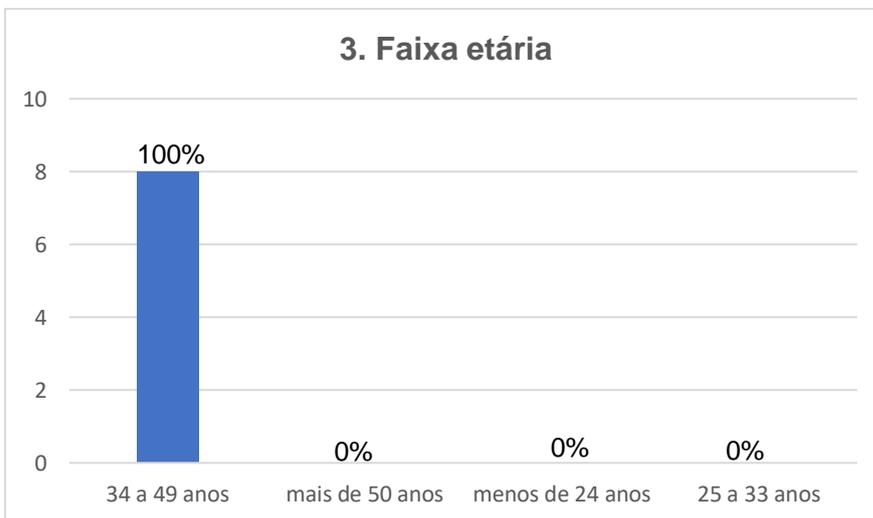
Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

No **Gráfico 1**, verificou-se que em relação ao gênero, foi observada uma predominância do sexo feminino com 53% da amostra e 38% da amostra são do sexo masculino.

Gráfico 2: Perfil do docente por estado civil.

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Quanto ao estado civil, foi observada uma predominância de casados, 88%; em seguida, são os solteiros, com 13% da amostra; depois os divorciados, com 15%; os viúvos, com 13%, segundo mostra o **Gráfico 2**.

Gráfico 3: Perfil do docente por faixa etária.

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

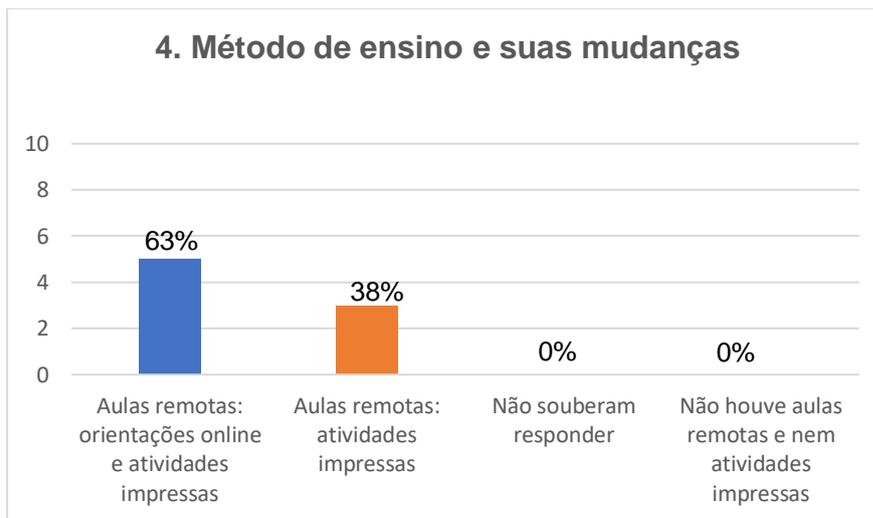
Em relação à faixa etária, por unanimidade foi respondido a opção 34 a 49 anos com 100% da amostra, conforme ilustra o **Gráfico 3**.

Quanto à área de atuação de cada docente, os respondentes em maior número foram professores que atuam na área de História do Fundamental Maior, com o total de 2 respondentes, professor (a) da área de História do Fundamental Menor

(01), professores da área de Língua Portuguesa (01), professores da área de Matemática (01), professores da área de Educação Básica (01), professores da área de Produção de Texto (01).

Descrição do método de ensino e suas mudanças:

Gráfico 4: Sobre mudanças do método de ensino por causa da pandemia

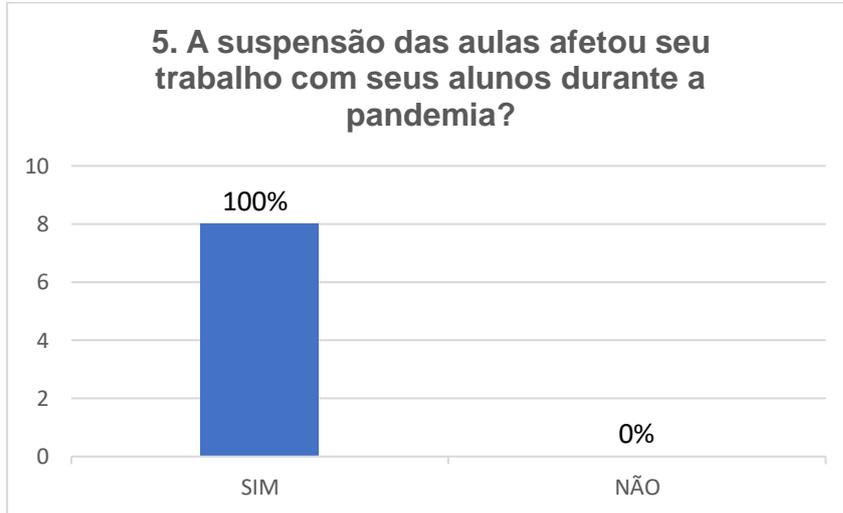


Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Observou-se no **Gráfico 4** que durante a pandemia 63% dos respondentes tiveram que adotar novos métodos de ensino como aulas remotas por meio de orientações *online* e atividades impressas, e apenas 38% da amostra adotaram as aulas remotas, mas, utilizaram apenas as atividades impressas.

Descrição da suspensão das aulas durante o Covid-19:

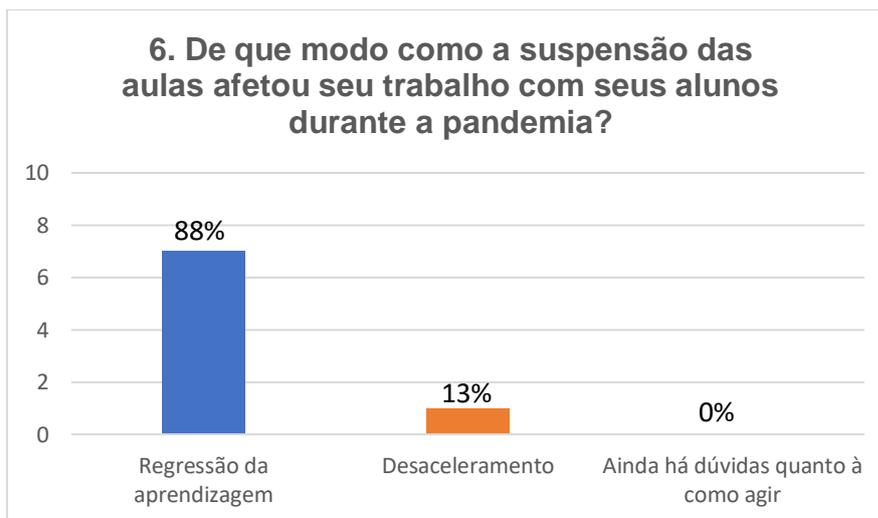
Gráfico 5: Suspensão das aulas durante a pandemia



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Em relação à questão: A suspensão das aulas afetou seu trabalho com seus alunos durante a pandemia? Por unanimidade foi respondido a opção “sim” com 100% da amostra, conforme ilustra o **Gráfico 5**.

Gráfico 6: Modo como a suspensão das aulas afetou seu trabalho com seus alunos durante o Covid-19

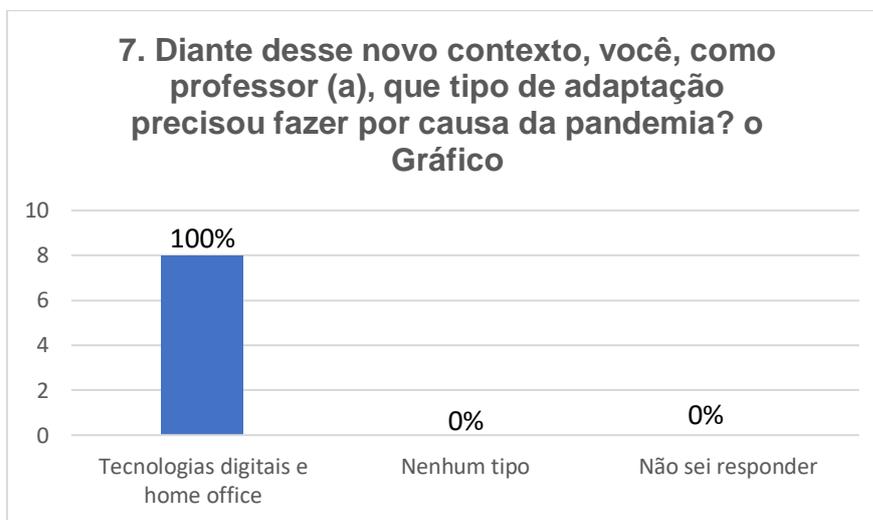


Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

O **Gráfico 6** mostra que para a maioria (88%) dos respondentes a suspensão das aulas causou a regressão da aprendizagem e 13% dos respondentes acreditam que ocorreu o desaceleramento da aprendizagem.

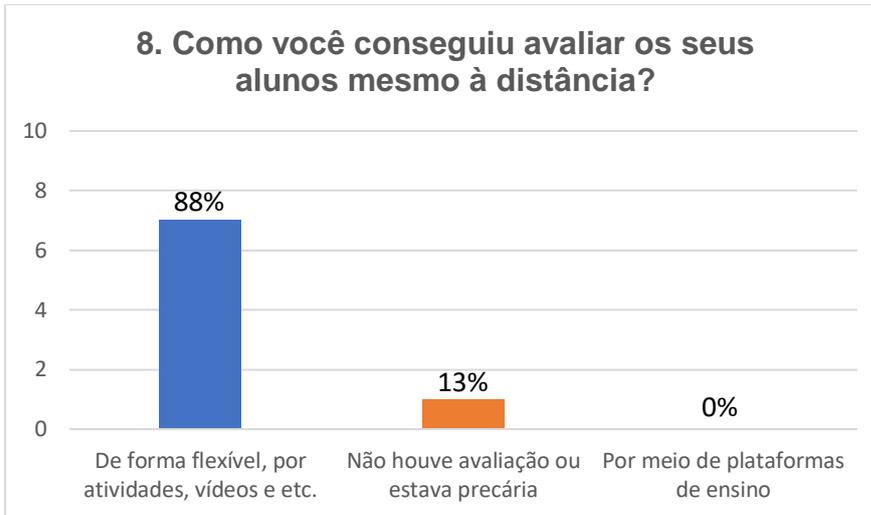
Descrição da adaptação da gestão escolar no período do Covid-19:

Gráfico 7: Tipo de adaptação que o professor(a) precisou fazer por causa da Covid-19



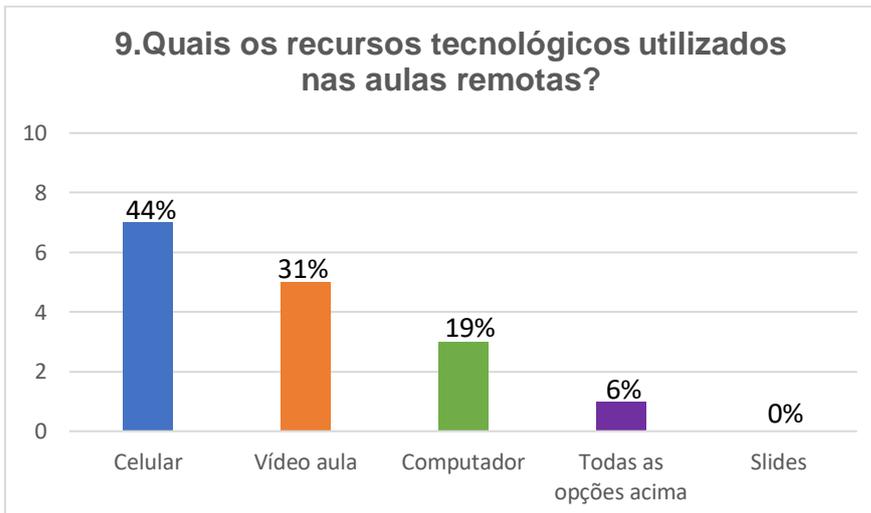
Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Com relação ao tipo de adaptação os professores precisaram fazer durante a pandemia, todos os 100% da amostra responderam que precisaram se adaptar às tecnologias digitais e ao *home office*, como pode ser observado no **gráfico 7**.

Gráfico 8: Avaliação dos alunos

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

De acordo com o **Gráfico 8**, a grande maioria dos respondentes, 88% da amostra avalia os alunos à distância de forma flexível através de atividades, vídeos, entre outros; e 13% da amostra informou que não houve avaliação ou a avaliação foi precária.

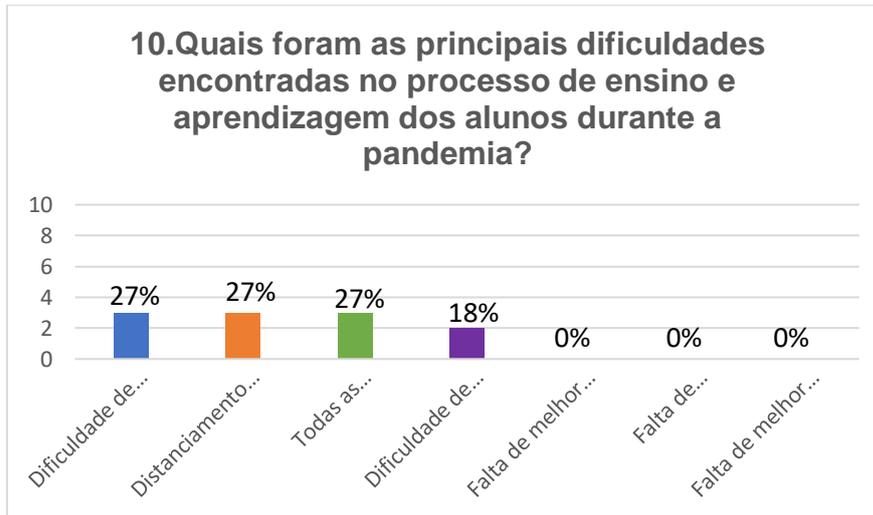
Gráfico 9: Recursos tecnológicos utilizados nas aulas remotas

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Com relação aos recursos tecnológicos utilizados nas aulas remotas, 44% da amostra respondeu que foi o celular a ferramenta mais utilizada, acompanhado por vídeo de aula com percentual de 31%, com 19% da amostra “computador” e 6% da amostra respondeu que utilizou todas as opções, como mostra o **gráfico 9**.

Descrição das dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos durante a pandemia:

Gráfico 10: Dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos



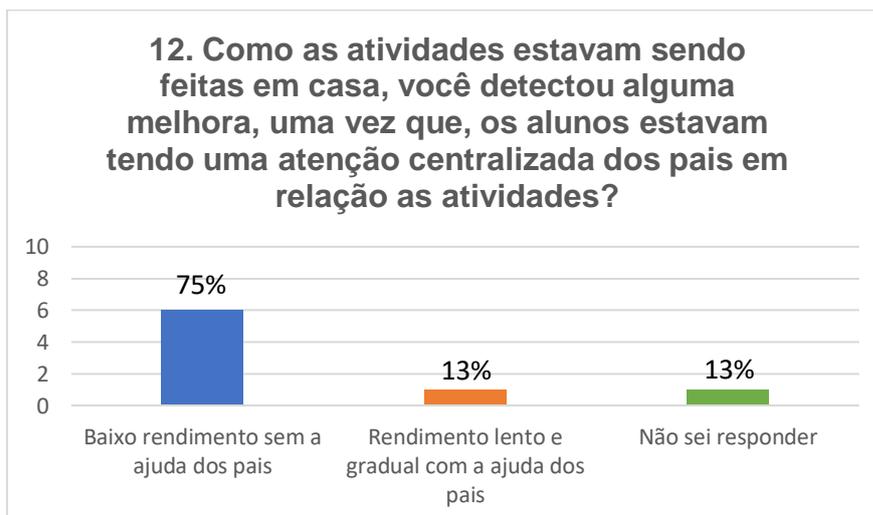
Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Quando questionado sobre quais as principais dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos durante a pandemia, 27% da amostra respondeu que teve dificuldade para interagir com os alunos, seguido de 27% relacionado com o distanciamento entre professor e aluno e outros 27% referente à opção “todas as opções” e 18% da amostra relatou que teve dificuldade para se adaptar com as novas tecnologias utilizadas nas aulas, como observado no **gráfico 10**.

Gráfico 11: Experiência com os novos métodos de ensino

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

Em relação à experiência com os novos métodos de ensino, 63% responderam que a experiência foi desafiadora e para 38% da amostra foi “positiva”. Desse modo, percebe-se que apesar das dificuldades encontradas na adaptação dos novos métodos, a experiência foi boa e os professores puderam expandir seus conhecimentos e se desafiarem mais, como mostra o **gráfico 11**.

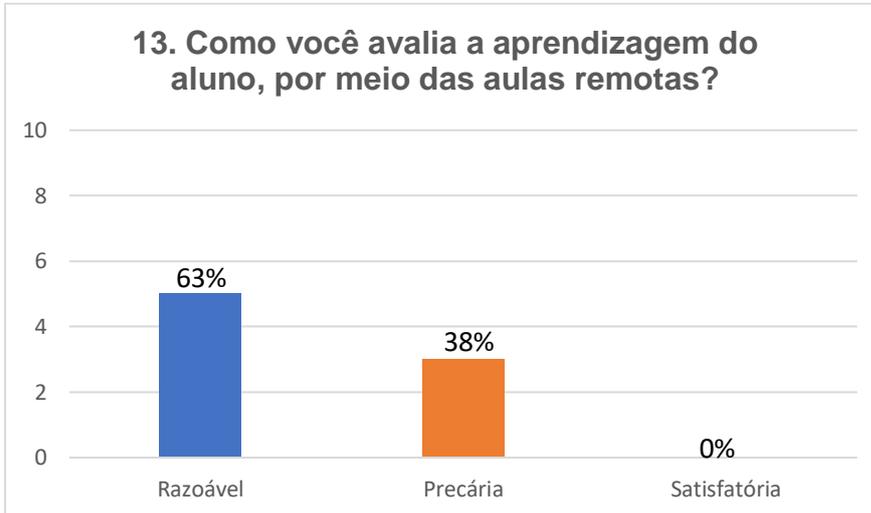
Gráfico 12: Atividades remotas e a atenção dos pais.

Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

No **gráfico 12** observou-se que, 75% da amostra informou que com o ensino remoto, o rendimento dos alunos baixou sem a ajuda dos pais. Já para 13% dos

respondentes o rendimento dos alunos foi lento e gradual com a ajuda dos e outros 13% disseram não saber responder a essa questão.

Gráfico 13: Avaliação das atividades



Fonte: Dados coletados na pesquisa de campo (2023).

De acordo com o **gráfico 13** acima, 63% da amostra avaliou a aprendizagem dos alunos por meio das aulas remotas como sendo razoável e 38% avaliaram a aprendizagem como precária.

7 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi analisar as estratégias utilizadas pela Escola Ilda Almeida Dutra no Município de Carira/SE, para lidar com as dificuldades desse período e desenvolverem o ensino eficazmente; compreender as práticas adotadas pelos professores para se manterem focados em sua atuação docente durante a pandemia; analisar formas de como potencializar a gestão escolar frente à pandemia do novo Coronavírus (COVID – 19).

Com base nos dados levantados, as principais dificuldades que os professores enfrentaram para obter resultados satisfatórios com o ensino remoto durante a pandemia foram: interação com os alunos, distanciamento entre professor e aluno, entre outras, dificuldade para se adaptar com as novas tecnologias utilizadas nas aulas e a aceitação e convencimento das famílias em participar do novo método de ensino. Para os docentes a suspensão das aulas por causa da pandemia ocasionou a regressão da aprendizagem e o desaceleramento da aprendizagem.

Para quebrar o bloqueio no aprendizado causado pelos novos métodos de ensino, foram criados grupos de estudos nos quais os pais também puderam participar. Felizmente, aos poucos foram aparecendo novas aberturas e expectativas para transmitir o conhecimento de formas inovadoras.

A pesquisa identificou que foi necessário adotar novos métodos de ensino como aulas remotas por meio de orientações *online* e atividades impressas e as atividades. As principais ferramentas tecnológicas utilizadas no processo de ensino-aprendizagem dos alunos durante a pandemia foi o celular, a vídeo de aula e o computador.

Apesar das dificuldades enfrentadas na adaptação dos novos métodos de ensino, para os docentes a experiência com os novos métodos de ensino foi desafiadora e positiva. Isso porque durante o processo de adaptação das aulas remotas, os docentes tiveram que aprender a lidar com o novo e desconhecido e puderam expandir seus conhecimentos e se desafiaram mais.

Com relação ao tipo de adaptação que os professores precisaram fazer durante a pandemia, todos responderam que precisaram aderir às tecnologias digitais e ao *home office*. Quanto à avaliação dos alunos à distância, maioria dos professores os avaliaram de forma flexível através de atividades, vídeos, entre outros.

A pesquisa identificou que no setor pedagógico foram criados grupos de trabalho por meio do *WhatsApp*, utilizados para fazer reuniões semanais, assim como ajudar os professores a planejarem suas aulas com apoio de seus colegas. Desse modo, percebe-se a importância da tecnologia, visto que possibilita o encontro e a interação de pessoas de forma virtual.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. **Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados: agenda, aprendizado e coalizão**. In: Luciana Lima Costa. (Org.). *Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2008, v. 1, p. 1-270.

ABRUCIO, F. L., e COSTA, V. M. F. **Reforma do estado e o contexto federativo brasileiro**, Konrad-Adenauer Stiftung, Pesquisas, Ano 1999, n.12, p. 19.

ANDRADE, B. H. C. L. **Dicionário de Sinônimos da Língua Portuguesa**. Ed. Elfez, [S.L.], 2001.

ARAUJO, C.H.; CONDE, F.N.; LUIZIO, N. **Índice de qualidade da Educação Fundamental (IQE): proposta para discussão**. Revista Brasileira de estudos Pedagógicos, Brasília, v. 85, n. 209/210/211, p. 126-136, jan./ dez. 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**: tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, A. de S dos S. **Gestão escolar e coordenação pedagógica: uma parceria que pode dar tudo certo**. Santa Inês, 2016.

BRAGA, R. Apresentação. In: FAUSTO, C.; DAROS, T. **A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo**. Porto Alegre: Penso, 2018. p. 6-7.

BRASIL, CONSTITUIÇÃO, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN** n 9394 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS19394.htm> Acesso em Março de 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. D.O.U. 23 dez. 1996.

CARNOY, M. **A Educação na América Latina está preparando sua força de trabalho para as economias do século XXI**. Brasília: UNESCO, 2004.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2000.

CARVALHO, J. dos S. F. **Manual de Direito Administrativo**. Revista, ampliada e atualizada. 28 ed. Editora Atlas S.A. 2015.

CASASSUS, J. **A Escola e a Desigualdade**. Brasília; INEP / Editora Plano, 2002.

COSTA, C. **Sociologia: Introdução à ciência as sociedades**. 2. ed. – São Paulo: Moderna, 1997.

CURY, A. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. 21. ed. Rio de Janeiro; Sextante, 2003.

DEMO, P. **Educação pelo avesso**. São Paulo. Cortez, 1990.

DESCHAMP, E.; CASTRO. M. **Parecer Homologado parcialmente Cf. Despacho do Ministro**, publicado no D.O.U. DE 1º/6/2020, Seção 1, p. 32.

FAZZIO JR, W. **Improbidade Administrativa: doutrina, legislação e jurisprudência**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, N. S. C. **Projeto político pedagógico**. Curitiba: IBPEX, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FUENZALIDA, E. R. **Crerios de analiss de la caladad em el sitema escolar y sus dimensiones**. Revista Iberoamericana de Educacion, Madrid, n. 5, p. 45-65, mai./ago.1994.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 2000.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D.; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

INSTITUTO PENÍNSULA. **Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do coronavírus no Brasil**.

GODOI, C. K. BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. SILVA, Anilson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias w Métodos**, 2 ed. Saraiva. São Paulo, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOEHLIN, J. C.. **Latent Variable Models: An introduction to factor, pater, and structural analysis..** Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Fourth edition, 2004.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 22 edição. São Paulo: Malheiros, 1997.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2013.

MINAYO, M. C. de. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, M. C. de. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA, J. V. **Metodologias Inovadoras aplicadas à Educação**. Curitiba: IBPEX, 2003.

MOREIRA, A. F.; CANDAU, V. M. **Indagações sobre currículo: currículo, conhecimento e cultura**. Brasília, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica, 2012.

NASCIMENTO, T. P. C. e ESPER, A. K. **Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília: ENAP. Revista do Serviço Público. Abr/Jun 2009. Vol. 60.

ORTEGA, L. M. R., ROCHA, V. F. **O dia depois de amanhã – na realidade e nas mentes – o que esperar da escola pós-pandemia?**; Revista Pedagogia em Ação. 13 (1), p. 302-314, 2020.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PAROLIN, I. **As dificuldades de Aprendizagem e as Relações Familiares**. Fortaleza: Educar Soluções, 2003.

ROCHA, C. L. A. **Princípios constitucionais da administração pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994. p. 308.

SENA, C. M. de. **O Gestor Escolar como Articulador dos Processos de Ensino e de Aprendizagem**. 2014. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9154/1/2014-CrystianeMenesesSena.pdf>>. Acesso em: 30 junho. 2023.

SOARES, J. F. **O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos**. REICE – Revista Eletrônica Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio em Educacion, Madrid, v.2, p. 83-104, jul.- dic. 2004.

STAREC, C.; GOMES, E. e BEZERRA; J. **“A Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva”**. Ed. Saraiva:RJ,2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo;/ Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA APLICADA AO DIRETOR DA ESCOLA ILDA ALMEIDA DUTRA NO MUNICÍPIO DE CARIRA/SE.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A seguir, alguns questionamentos sobre as estratégias adotadas pelo diretor e secretário da educação para lidar com os desafios durante a pandemia na escola Ilda Almeida Dutra, no município de Carira/SE.

DADOS DEMOGRÁFICOS

- 1) Qual seu nome?
- 2) Qual a sua formação profissional e formações complementares?
- 3) A quanto tempo você atua como gestor nesta escola?
- 4) Como você se tornou diretor desta instituição de ensino? Fale um pouco sobre a sua trajetória.
- 5) Em qual escola, nível que exerces a função: () Educação Infantil () Ensino Fundamental () Ensino médio

GESTÃO DO DIRETOR ANTES E PÓS PANDEMIA

- 6) Na sua concepção, quais são as atribuições funcionais no cotidiano escolar, quais eram as funções exercidas frente ao cargo antes da Pandemia do Covid-19?
- 7) Frente a Pandemia de Covid-19, a sua escola foi fechada e as aulas presenciais suspensas?
- 8) Neste contexto ocorreram mudanças de gestão, em gerir a escola, quais foram as demandas iniciais, que precisaram ser tomadas em relação a gestão administrativa, quais foram as formas encontradas de planejar e administrar a estrutura escolar para potencializar a gestão escolar, frente à pandemia de Covid-19?
- 9) Da mesma forma, quais foram as demandas iniciais e planejadas no setor pedagógico?

PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ESCOLAR DURANTE A PANDEMIA

- 10) Nesta nova experiência, quais foram os maiores desafios inicialmente enfrentados?

11) A partir desses desafios encontrados, quais foram as alternativas instituídas, as estratégias propostas implementadas?

12) Em parte, essas propostas de estratégias conseguiram superar os impactos causados pelo ensino não presencial, ou teve que tomar outras estratégias? De que forma?

METODOLOGIAS DE ENSINO DURANTE A PANDEMIA

13) Como o corpo docente reagiu ao novo modelo de ensino?

14) Houve a necessidade de implementação de novas metodologias de ensino durante esse período? Quais foram?

15) Em relação ao projeto político pedagógico (PPP), houve alguma mudança significativa?

16) O novo modelo de ensino remoto aplicado na escola, teve apoio financeiro por parte das entidades governamentais?

ENSINO E APRENDIZAGEM

17) Em relação ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos, como você geriu tudo isso, na sua função fazendo com que os alunos tenham ou tivessem resultados satisfatórios?

18) No caso de um ensino remoto, como a sua atuação abrangeu a escola, alunos, Professores e comunidade na qual convivem? A tecnologia transformou seu cotidiano?

19) Com toda a experiência e momentos vivenciados durante esse período tão difícil, quais foram as heranças deixadas e aproveitadas para a gestão da escola?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO DOCENTES DA ESCOLA ILDA ALMEIDA DUTRA NO MUNICÍPIO DE CARIRA/SE

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte de uma pesquisa acadêmica para conclusão do curso de Administração de Empresas, tendo como objetivo compreender a organização escolar e os desafios na atuação do gestor e docentes da escola Ilda Almeida Dutra no município de Carira/SE no contexto do isolamento social e diante de vivências atípicas na escola, ocasionadas pelo novo coronavírus (COVID-19).

Avalie cada pergunta e escolha a alternativa que melhor corresponde a sua resposta. Fique à vontade para expressar sua opinião pois, os questionários não são identificados. Ressalta-se ainda que, as informações coletadas nesse questionário serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Obrigado pela sua colaboração!

QUESTIONÁRIO

DADOS DEMOGRÁFICOS

<p>1. Gênero:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Masculino</p>	<p>2. Em que faixa etária você se encaixa?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 24 anos</p> <p>b. <input type="checkbox"/> 25 a 33 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> 34 a 49 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p>
<p>3. Qual seu estado civil?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Solteiro (a)</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Casado (a)</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Divorciado (a)</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Viúvo (a)</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Outros _____</p>	<p>4. Qual a sua área de atuação?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

OBS: POR FAVOR MARCAR APENAS UMA OPÇÃO!

O MÉTODO DE ENSINO

1. O método de ensino sofreu alterações acarretadas pelo distanciamento e isolamento social, de acordo com sua realidade, como estava sendo desenvolvido os trabalhos pedagógicos com os alunos?

- a) Aulas remotas: atividades impressas
- b) Aulas remotas: orientações online e atividades impressas
- c) Não houve aulas remotas e nem atividades impressas
- d) Não souberam responder

SUSPENSÃO DAS AULAS

2. A suspensão das aulas afetou seu trabalho com seus alunos durante a pandemia?

Se sua resposta for **NÃO** passe para a questão **4**.

- a) SIM b) NÃO

3. De que modo?

- a) Desaceleramento
- b) Ainda há dúvidas quanto à como agir
- c) Regressão da aprendizagem

ADAPTAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NO PERÍODO DO COVID-19

4. Diante desse novo contexto, você, como professor (a), que tipo de adaptação precisou fazer por causa da pandemia?

- a) Tecnologias digitais e home office
- b) Nenhum tipo
- c) Não sei responder

5. Como você conseguiu avaliar os seus alunos mesmo à distância?

- a) Por meio de plataformas de ensino
- b) De forma flexível, por atividades, vídeos e etc.
- c) Não houve avaliação ou estava precária

6. Quais os recursos tecnológicos utilizados nas aulas remotas?

- a) Computador
- b) Celular
- c) Vídeo aula
- d) Slides
- e) Todas as opções acima

PRINCIPAIS DIFICULDADES

7. Quais foram as principais dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos durante a pandemia?

- a) Falta de concentração dos alunos
- b) Dificuldade de adaptação às novas tecnologias
- c) Dificuldade de interação com os alunos
- d) Distanciamento entre professor e alunos
- e) Falta de melhor planejamento para essa modalidade de ensino
- f) Todas as opções acima

8. Como foi sua experiência com os novos métodos de ensino?

- a) Negativa
- b) Positiva
- c) Desafiadora
- d) Não sei responder

9. Como as atividades estavam sendo feitas em casa, você detectou alguma melhora, uma vez que, os alunos estavam tendo uma atenção centralizada dos pais em relação as atividades?

- a) Baixo rendimento sem a ajuda dos pais
- b) Rendimento lento e gradual com a ajuda dos pais
- c) Não sei responder

APRENDIZAGEM

10. Como você avalia a aprendizagem do aluno, por meio das aulas remotas?

- a) Precária
- b) Razoável
- c) Satisfatória