



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE  
PERNAMBUCO

Coordenação de Licenciatura em Química

Curso de Licenciatura em Química

VICTOR GABRIEL BEZERRA DE HOLANDA

**A RELAÇÃO GESTÃO-PROFESSOR NO CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19**

Ipojuca

2023

VICTOR GABRIEL BEZERRA DE HOLANDA

**A RELAÇÃO GESTÃO-PROFESSOR NO CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação de Licenciatura em Química do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Pernambuco, *Campus* Ipojuca, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Química.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me Simone de Melo Oliveira

Ipojuca

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca do IFPE – Campus Ipojuca

H722a Holanda, Victor Gabriel Bezerra de

A relação gestão-professor no contexto pandêmico da COVID-19/ Victor Gabriel Bezerra de Holanda. -- Ipojuca, 2023.  
83f.: il.-

Trabalho de conclusão (Licenciatura em Química) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. *Campus Ipojuca*, 2023.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Simone de Melo Oliveira

1. Gestão escolar. 2. Educação escolar na pandemia. 3. Ensino remoto. I. Título. II. Oliveira, Simone de Melo (orientadora).

CDD 370

VICTOR GABRIEL BEZERRA DE HOLANDA

## A RELAÇÃO GESTÃO-PROFESSOR NO CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação da Licenciatura em Química do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Pernambuco, *Campus* Ipojuca, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Química.

Trabalho aprovado. Ipojuca, 29 de março de 2023

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Simone de Melo Oliveira (Presidente-Orientadora)  
Instituto Federal de Pernambuco

---

Prof. Me. Noberto Francisco de Barros Júnior (Membro Externo)  
Secretaria de Educação do Ipojuca

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Maria Soraia Silva Cruz (Membro Interno)  
Instituto Federal de Pernambuco

Ipojuca

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Para meus pais, que deram a mim tudo o que podiam, junto de tudo que a vida deu a eles.

Para meus demais familiares, que regozijaram de cada uma de minhas conquistas, como se fossem suas próprias.

Para Jhullyanno, o irmão de outra família com quem a vida me presenteou, com quem espero estar próximo mais uma vez esse ano.

Para Vinícius, meu maior suporte durante esse período turbulento, por nossa amizade, há tantos anos crescendo, amadurecendo e desafiando o mundo juntos.

Para a Prof<sup>a</sup>. Simone, por seus quatro anos de dedicação à orientação deste trabalho, desde quando era apenas um pequeno projeto de estágio.

Para todos aqueles que se mobilizaram para auxiliar na construção e na conclusão desta pesquisa.

Para todos aqueles que participaram desta pesquisa, tirando tempo precioso da vida corrida para tal.

Para o Instituto Federal de Pernambuco – *Campus Ipojuca*, que me recebeu durante todos esses anos.

**Meus sinceros agradecimentos.**

*“Tudo o que temos de decidir é o que  
fazer com o tempo que nos é dado”*

*(J. R. R. Tolkien)*

## RESUMO

O presente estudo teve por objetivo discutir os impactos da relação gestão-professor no processo de ensino-aprendizagem durante a pandemia de COVID-19. Considerando que a gestão tem papel de coordenar e liderar as ações educativas da escola, abre-se espaço para uma discussão sobre como foi esse trabalho conjunto durante uma crise sem precedência, em que não havia um plano de emergência elaborado. Docentes e gestores foram convidados a partilhar de suas experiências, por meio de questionários mistos, para discutir os desafios trazidos pela crise sanitária mundial, especialmente sobre o contexto do ensino remoto, que substituiu temporariamente a modalidade presencial, analisadas pela visão de uma abordagem qualitativa. Os dados coletados ilustram como a orientação e liderança da gestão potencializam a atuação dos professores, como a participação dos docentes nas decisões da escola também afeta seu desempenho, e, de forma geral, como a relação gestão-professor traz efeitos diretos para o trabalho docente, e por extensão, o processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação escolar na pandemia. Ensino remoto.

## **ABSTRACT**

The following study had as its purpose to discuss the impacts of the teacher-administration relationship in the teaching-learning process during the COVID-19 pandemic. Considering the administration's role of coordinating and leading the school's educational actions, room is found for a discussion regarding how did this collective work occur during an unprecedented crisis, for which there was no emergency plan in place. Teachers and administrators were invited to share their experiences, through mixed questionnaires, in order to discuss the challenges brought by the worldwide health crises, especially in the subject of remote learning, which temporarily replaced in-person learning, analyzed through the lens of a qualitative approach. The data collected pictured how guidance and leadership of the administration potentialize teachers' work, and how teachers' participation on the school's decision-making process also affects their performance, and, in a more general sense, how the teacher-administration relationship brings direct consequences to teachers' active work, and, by extension, to the teaching-learning process.

Keywords: School administration. School education in the pandemic. Remote schooling.



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01: Roteiro das questões aplicadas aos docentes e sua relação com os objetivos da pesquisa     | 30 |
| Quadro 02: Roteiro das questões aplicadas aos gestores e sua relação com os objetivos da pesquisa     | 32 |
| Quadro 03: Perfil dos participantes docentes  | 34 |
| Quadro 04: Perfil dos participantes membros de equipe gestora   | 36 |
| Quadro 05: Medidas de acolhimento e orientação implementadas pelas escolas, de acordo com os docentes | 45 |
| Quadro 06: Participação docente x Efetividade das aulas remotas                                       | 47 |
| Quadro 07: Dificuldades do ensino remoto conforme relatos dos gestores                                | 49 |
| Quadro 08: Dificuldades do ensino remoto conforme relatos dos docentes                                | 49 |
| Quadro 09: Acolhimento da escola no retorno presencial  | 53 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 01: Principais preocupações da escola que surgiram a respeito do trabalho dos professores e a aprendizagem dos alunos devido ao ensino remoto | 40 |
| Gráfico 02: Avaliação do nível de participação docente nos processos de decisões sobre o ensino remoto  | 43 |
| Gráfico 03: Efetividade das aulas remotas na perspectiva docente  | 46 |
| Gráfico 04: Efetividade das aulas remotas na perspectiva gestora  | 48 |
| Gráfico 05: Retorno presencial docente à escola   | 53 |
| Gráfico 06: Nível de mudança no trabalho na perspectiva dos docentes  | 55 |
| Gráfico 07: Nível de mudança no trabalho na perspectiva da equipe gestora   | 55 |
| Gráfico 08: Nível de mudança em diversos aspectos do trabalho docente   | 56 |
| Gráfico 09: Nível de mudança em diversos aspectos do trabalho gestor  | 57 |

## LISTA DE SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| ALEPE    | Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco                        |
| AVA      | Ambiente Virtual de Aprendizagem                                      |
| EaD      | Educação à Distância  |
| IBGE     | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                       |
| IFPE     | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco     |
| LDB      | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira                      |
| MEC      | Ministério da Educação  |
| OMS      | Organização Mundial de Saúde  |
| OPAS     | Organização Pan-Americana de Saúde                                    |
| PPP      | Projeto Político-Pedagógico   |
| SEDUC/PE | Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco                       |
| TCLE     | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido                            |
| TDICs    | Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação                      |
| UNESCO   | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência, e a Cultura |
| UPE      | Universidade de Pernambuco  |
| UFPE     | Universidade Federal de Pernambuco                                    |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 14 |
| 2. OBJETIVOS .....  | 19 |
| 2.1. Objetivo Geral: .....  | 19 |
| 2.2. Objetivos Específicos: .....   | 19 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....  | 20 |
| 3.1 Sobre o trabalho da gestão escolar .....  | 20 |
| 3.1.1. A gestão escolar na pandemia de COVID-19 .....                                   | 21 |
| 3.2 A oferta de ensino na pandemia de COVID-19 .....                                    | 23 |
| 3.2.1 Planejamentos e estratégias para a oferta do ensino na pandemia de COVID-19 ..... | 24 |
| 3.3 A relação gestão-professor .....  | 25 |
| 3.3.1 A relação gestão-professor na pandemia de COVID-19 .....                          | 27 |
| 4 METODOLOGIA.....  | 29 |
| 4.1 Tipo de pesquisa e método desenvolvido .....  | 29 |
| 4.2 Procedimento para coleta de dados.....  | 29 |
| 4.3 Perfil dos participantes.....   | 34 |
| 4.3.1 Caracterização dos docentes.....  | 34 |
| 4.3.2 Caracterização dos gestores participantes .....                                   | 36 |
| 5 RESULTADOS E ANÁLISE.....   | 38 |
| 5.1 Comunicação entre gestores e professores.....                                       | 38 |
| 5.2 Oferta do ensino remoto emergencial .....   | 39 |
| 5.2.1 Preparação para o ensino remoto.....  | 41 |
| 5.2.2. Medidas implementadas no ensino remoto.....                                      | 44 |
| 5.2.3 Efetividade das aulas remotas .....   | 46 |
| 5.2.4 Dificuldades do ensino remoto.....  | 48 |
| 5.3 Sobre o retorno presencial à escola.....  | 51 |
| 5.3.1 Planejamento para o retorno presencial .....                                      | 52 |
| 5.3.2 Impactos da experiência remota na atuação profissional .....                      | 55 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 58 |
| REFERÊNCIAS .....   | 59 |
| APÊNDICE A – Questionário Aplicado Aos Docentes .....                                   | 64 |
| APÊNDICE B – Questionário Aplicado Aos Gestores .....                                   | 75 |

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho traz uma discussão a respeito dos desafios e potencialidades encontradas na relação entre gestão e professores, dadas as implicações trazidas pela pandemia mundial da COVID-19, iniciada em 2020. A temática da relação gestão-professor foi o estímulo inicial por trás deste estudo, adaptado então para o contexto pandêmico.

O interesse por esta temática foi motivado, em grande parte, por experiências e observações feitas ao longo do desenvolvimento das atividades vivenciadas nos componentes curriculares de Estágio Supervisionado I e II, do Curso de Licenciatura em Química, do IFPE, *campus* Ipojuca. Também houve um desejo de ampliar os conhecimentos sobre a gestão do ambiente escolar, a partir de reflexões acerca da relação equipe gestora e corpo docente.

A COVID-19 é uma pandemia atualmente em andamento ao redor de todo o planeta, cujos primeiros casos foram reportados no final do ano de 2019. A COVID-19 é uma doença respiratória causada pelo coronavírus humano SARS-CoV-2, caracterizada por problemas respiratórios, frequentemente acompanhados de outros sintomas como febre, dores de cabeça, fadiga, e problemas no olfato e paladar. Em casos graves, pode evoluir e causar falência de múltiplos órgãos, e morte (OPAS, 2021).

Seu alto grau de infecciosidade e o aparecimento da doença fora dos limites do seu foco epidêmico inicial na cidade de Wuhan, na China, levaram a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar o mais alto nível de alerta (Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – ESPII), até então visto apenas em outras situações extraordinárias, como o surto de Ebola, em 2014, ou do vírus Zika, em 2015, de forma a mobilizar a comunidade internacional para implementarem estratégias e medidas dedicadas a frear a disseminação descontrolada do coronavírus (OPAS, 2021).

Entre estas medidas dedicadas ao combate contra a COVID-19, uma das mais predominantes foi o distanciamento social, que envolve a prevenção de

aglomerações de indivíduos em espaços fechados, com pouca ventilação, além de garantir a distância de ao menos um metro entre cada pessoa, levando em consideração a transmissão aérea do vírus (OMS, 2021).

Essa condição, por definição, já se apresentou como um desafio enorme para o modelo de ensino presencial, e tal perturbação só se elevou ainda mais quando foram decretados os “*lockdowns*”, uma variação mais restritiva do distanciamento social, que envolve a suspensão total de vários serviços e atendimentos não essenciais de forma a restringir a movimentação e circulação de pessoas, incluindo as atividades de escolas e universidades.

No Brasil, o estado de emergência foi decretado oficialmente em 03 de fevereiro de 2020, pela Portaria nº 188 do Ministério da Saúde (BRASIL, 2020), e, em 17 de março do mesmo ano, foram suspensas as aulas presenciais por meio da Portaria nº 343 do Ministério da Educação (BRASIL, 2020), de forma a evitar aglomerações e exercer o distanciamento social, para conter e suprimir o crescimento elevado da COVID-19.

No estado de Pernambuco, a suspensão se deu no mesmo período, através do decreto de nº 48.809, de 14 de março de 2020, que ordenou a interrupção do funcionamento de “escolas, universidades e demais estabelecimentos de ensino, público ou privados, em todo o estado de Pernambuco.”, efetiva a partir de 18 de março de 2020 (PERNAMBUCO, 2020).

Conforme os *lockdowns* eram vivenciados, as redes de ensino passaram a ofertar o modelo de ensino emergencial remoto, que consiste em aulas realizadas por via digital, autorizado pela Portaria nº 544 do MEC (BRASIL, 2020), em 16 de junho de 2020, como substituição temporária das aulas presenciais enquanto a pandemia persistir. Para tal fim, a portaria preceituou, às instituições de ensino, flexibilidade em diversas questões, conforme:

Será de responsabilidade das instituições a definição dos componentes curriculares que serão substituídos, a disponibilização de recursos aos alunos que permitam o acompanhamento das atividades letivas ofertadas, bem como a realização de avaliações durante o período da autorização de que trata o caput (BRASIL, 2020).

No ano seguinte, 2021, o MEC começou a instruir às redes de ensino para o retorno gradual das atividades escolares, por meio da Portaria Interministerial nº 05, de 04 de agosto, em conjunto com o Ministério da Saúde (BRASIL, 2021), divulgando diretrizes e planos de apoio técnico para a volta às aulas presenciais. No estado de Pernambuco, o retorno das aulas presenciais já havia sido retomado a partir de abril de 2021, com autorização para as redes privadas, estaduais e municipais (PERNAMBUCO, 2021).

Estudos de Peres (2020) e Costa (2020) nos apontam que a pandemia da COVID-19 trouxe várias consequências para a sociedade como um todo, entre estas, as relacionadas aos sistemas e instituições de ensino do país. Os desafios apresentados à educação escolar foram de grande escala, requerendo um trabalho de gestão que considerasse o princípio da gestão democrática participativa, para incluir e acolher todos os indivíduos que interajam e participem do meio escolar, de forma direta ou indireta.

Ao definir gestão como um sistema onde objetivos são alcançados através do esforço coletivo de uma organização de pessoas trabalhando em conjunto, Lück (2006) abre espaço para afirmarmos a importância de uma gestão escolar participativa, que potencializa o trabalho dos indivíduos envolvidos no processo da educação, ofertando a estes a possibilidade de atuar nos processos de tomadas de decisão da gestão, como objetivos e metas a serem alcançadas, problemas e questões a serem priorizadas e suas soluções, ou mesmo o acompanhamento de estratégias implementadas.

Em sua versão vigente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96, em seu artigo 3º, determina que, entre outros princípios, o ensino deve ser ministrado com base na “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1996).

Tais determinações não são sem motivo, pois, conforme dizem Navarro *et al* (2004), a mera atuação da gestão escolar pode, e deve ser interpretada como um ato político, visto o papel norteador da escola na construção da cidadania e na formação do indivíduo. Considerando os princípios democráticos que fundamentam a base do sistema educacional de nosso país, por consequência, entende-se que a gestão escolar deve ser de aspecto igualmente democrático, para que as partes

envolvidas nesta sejam adequadamente representadas por tal ato político que envolve a gestão da escola, conforme os princípios da democracia.

Delors *et al* (1998), em seu relatório para a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), nos falam que um dos quatro pilares essenciais para a educação ao longo da vida é o “*aprender a conviver*”, enfatizando valores como pluralismo, compreensão mútua, e a percepção de interdependências. Tais valores são desenvolvidos e incentivados por meio de práticas cooperativas como aproximação cultural e igualitária, o despertar da empatia pelo próximo, e a cooperação mútua em projetos e trabalhos em conjunto.

O desenvolvimento de tais iniciativas e práticas requer a prática de uma gestão escolar democrática ativa e participativa, que busque desenvolver os funcionários da escola por meio da pluralidade de ideias, replicando, em suas decisões e exercícios, os mesmos conceitos e valores que esperam cultivar e alimentar nos discentes. Valores que, conforme discutido por Delors *et al* (1998), são alicerces da educação e do desenvolvimento da cidadania e do viver em sociedade.

Libâneo (2003) nos diz que a educação não é apenas responsabilidade do professor, e que todos aqueles que atuam na escola realizam, também, ações educativas, embora tenham funções diferentes e responsabilidades diferentes, e nos fala também que tais ações educativas podem possuir caráter tanto positivo quanto negativo na educação e na formação dos discentes.

Ao recusarmos a ideia do professor como agente único e definitivo nos processos de educação e formação, torna-se fundamental uma discussão sobre cooperação mútua entre gestores e professores frente a situações extraordinárias que venham a afetar os compromissos da escola, fundada nos princípios da comunicação, da reciprocidade, da transparência e comunhão de ideias.

Considerando os desafios trazidos pela interrupção das atividades escolares presenciais, este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) se propôs a investigar como foi o trabalho desenvolvido, considerando a relação gestão-professor, ao elaborar propostas e contramedidas de forma a assegurar a oferta do processo ensino-aprendizagem no contexto da pandemia, no contexto da rede estadual de ensino de Pernambuco. O presente trabalho está organizado em 06 partes:



Introdução, objetivos, e mais quatro capítulos, a saber: Fundamentação teórica, metodologia, análise de resultados e conclusões e contribuições da pesquisa para o cenário acadêmico, além de apresentar possíveis sugestões para aprofundamento do tema em estudos futuros.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral:**

Verificar as influências da relação gestão-professor no processo ensino-aprendizagem durante a pandemia da COVID-19.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

I – Analisar a realização do trabalho da gestão escolar junto aos docentes durante a pandemia.

II – Conhecer métodos e estratégias utilizadas pela escola para ofertar o ensino durante a pandemia.

III – Identificar as influências da relação gestão-professor no processo ensino-aprendizagem no período da pandemia.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Sobre o trabalho da gestão escolar

Ao separar os termos “gestão” e “administração”, Silva (2014) expõe o caráter social inerente ao ambiente escolar e as decisões que o norteiam. É um espaço humano, dedicado à formação de cidadãos humanos, que moldam esse ambiente escolar na mesma medida que são moldados por este. A gestão, em vez de ser puramente técnica e sistêmica em sua atuação, abre espaço e convida a todos aqueles envolvidos no ambiente escolar a influenciarem em sua construção. Esse dinamismo social presente na escola é essencial para a gestão democrática, que deve assegurar a autonomia e a participação de todos.

Libâneo (2001) reafirma todas estas ideias, mas aponta também a importância de reconhecer a escola como uma entidade social incumbida de deveres, responsabilidades e metas, e propõe a valorização mútua dos mecanismos de administração, e as transformações múltiplas que derivam e ocorrem na escola em razão de seu aspecto social. É necessário promover uma organização estrutural e coordenada sem recorrer à ênfase de hierarquias absolutistas, inflexíveis, e frias, que reduzem e estagnam a participação ativa dos agentes da escola.

E, ao falar sobre a equipe gestora, Moraes (2018) lista como suas responsabilidades: “articular, propor, problematizar, mediar, operacionalizar e acompanhar o processo político-pedagógico da escola”. Além disso, discute diversas atribuições do gestor, como mobilizar a comunidade escolar para a elaboração da Proposta Político-Pedagógica (PPP) da escola, além do Plano Anual, acompanhar a execução destes, entre outros processos, para garantir a organização e o funcionamento da escola, de acordo com as normativas legais.

Igualmente, sobre as atribuições do gestor, Lück (2009) afirma que também é da responsabilidade deste promover um senso de pertença, de união e confiança no meio escolar, de modo que seus atores colaborem ativamente na construção e manutenção deste espaço, considerando o cultivo de uma cultura democrática na gestão escolar. Responsabilidade esta compartilhada com os demais membros da equipe gestora, como os diretores auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Também é atribuição do gestor, continua Lück (2009), intervir em discordâncias e desavenças que venham a ocorrer durante o trabalho da escola, que possam comprometer o esforço coletivo e cooperativo, além de, por fim, valorizar os esforços e as competências oferecidas por todos, e a partilha de responsabilidades e decisões importantes.

Com base no exposto, é possível observar que uma boa comunicação é uma peça-chave para o trabalho da gestão escolar, pois por meio da comunicação, a gestão assegura que todos se encontram em plena ciência a respeito das metas e objetivos da escola, as abordagens e técnicas voltadas para o cumprimento destas, e a quem estão atribuídas os respectivos deveres e responsabilidades. É por meio desta, também, que a gestão pode navegar na pluralidade de ideias e valores presentes no meio escolar, mediando entre as diferentes vozes de forma a encontrar o consenso e estabelecer um compromisso democrático com o coletivo.

Em observância ao exposto e compreendendo que o trabalho da gestão escolar demanda grande atenção, cuidado e planejamento, a chegada da pandemia da COVID-19, e a reestruturação social que seguiu com esta, trouxe uma nova gama de desafios para os gestores, e pouco tempo para se adaptarem a estes, visto que o ano letivo já estava em andamento quando foi decretada a suspensão das atividades presenciais. Assim, no próximo tópico nos propomos a refletir sobre o trabalho da gestão escolar na pandemia.

### **3.1.1. A gestão escolar na pandemia de COVID-19**

Com o contexto da COVID-19, Peres (2020) disserta sobre as novas demandas que se destacaram no trabalho da gestão durante a pandemia, pois além dos encargos prévios que esta já tinha no período antes da atual pandemia, surgem preocupações em relação ao bem-estar dos integrantes da escola em meio a uma crise sanitária que vitimou um número crescente de vidas a cada dia em todo o país, e deixou sequelas físicas e emocionais em inúmeras outras.

Esta mesma autora também nos fala sobre os impactos da interrupção das aulas presenciais em um período letivo em andamento, desestruturando a aprendizagem dos discentes, e impondo um momento de desafiante adaptação às

aulas ofertadas pela modalidade emergencial remota, por mais que esta tenha sido destinada a simular a realidade do modelo presencial de aprendizagem.

Assim, a comunicação fluida e dinâmica tornou-se mais exigida para o trabalho da gestão escolar, incumbida agora de preservar o senso de união e cooperação da unidade escolar em um período de isolamento e tormento social, onde antes podia se contar com a escola como ponto físico comum onde os autores da escola convergiam para discutir ideias e estabelecer metas e estratégias.

Considerando a mudança súbita para o modelo de aulas remotas, o papel da comunicação da gestão tornou-se ainda mais importante, dada a necessidade de orientações para a oferta de aulas remotas, envolvendo planejamentos, informações, estratégias, e coordenação de esforços.

E, sobre as aulas remotas, Lemos (2021) reitera a importância da participação ativa da gestão escolar também no que diz respeito à formação e capacitação dos docentes no uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), termo que engloba dispositivos eletrônicos e tecnológicos como computadores, *smartphones*, além da própria *internet*, já que, durante a pandemia, a realidade virtual foi utilizada para o desenvolvimento das atividades escolares.

Em contrapartida, quando foi estabelecido que o mundo digital seria o meio utilizado para a oferta das aulas do modelo emergencial remoto, surgiu mais uma problemática para a gestão a respeito da disponibilidade dos recursos digitais necessários para o acesso a tais aulas. Para ilustrar este ponto, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) apontaram que 30,9% dos domicílios da região Nordeste não possuem acesso à *internet*. Separando os domicílios entre as zonas urbanas e rurais, temos 22,8% e 55,8%, respectivamente, de domicílios que não utilizam a *internet*. Sendo este um paradoxo quando observamos o que a Constituição Federal de 1988 dita, em seu artigo nº 205, que o acesso à educação com igualdade de condições é um direito de todos (BRASIL, 1988).

Vale ressaltar também que, de acordo com o mesmo censo, 20,7% dos domicílios da zona urbana, e 26,1% dos domicílios da zona rural que não possuem acesso à *internet* também relataram adicionalmente que este é o caso porque

nenhum de seus moradores sabe como utilizar o recurso, o que nos orienta na conclusão de que não só foram apenas docentes que necessitaram de instrução nas TDICs durante o período remoto, mas também discentes, pais e/ou responsáveis.

Além de todas as questões envolvendo o ensino emergencial remoto, a gestão da escola ainda teve a responsabilidade de organizar o ambiente escolar para o retorno presencial, tanto no que diz respeito ao atento às recomendações e normas sanitárias.

Todas essas novas atribuições se apresentam como um desafio para os gestores, e um desafio para o qual não houve muito tempo para preparação ou adaptação, comprometendo a atuação da equipe gestora, e, por extensão, o trabalho docente.

### **3.2 A oferta de ensino na pandemia de COVID-19**

Conforme discutido anteriormente, o ensino emergencial remoto foi a proposição apresentada para a problemática de como ofertar o ensino formal em um momento de turbulência social, com a interrupção e restrição das atividades presenciais. Sobre o ensino emergencial remoto, a Portaria N° 544, do MEC, que o regulamentou, define as suas aulas como “atividades letivas que utilizem recursos educacionais digitais, tecnologias de informação e comunicação ou outros meios convencionais” (BRASIL, 2020).

É importante distinguir este do modelo de Educação à Distância (EaD), embora ambos sejam divorciados do contexto presencial, e utilizem as mesmas tecnologias. De fato, sobre a EaD, o Decreto nº 9.057 diz, em seu Art. 1º:

Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

O ponto-chave na diferenciação entre as duas modalidades é que a EaD se destaca por ser um modelo de ensino à parte do ensino presencial, independente deste. Enquanto isso, o modelo emergencial remoto visa substituir, embora temporariamente, o ensino presencial, e, como tal, busca simular a experiência de sala de aula presencial de forma mais próxima quanto possível, que é uma preocupação que não existe na modalidade EaD.

Isto ocorre porque a modalidade EaD é dotada de uma metodologia própria, cuidadosamente elaborada e planejada. Há uma padronização e preparação do conteúdo administrado, pois a EaD é elaborada de forma a existir de forma distinta e à parte do presencial. O contexto emergencial é o que define, principalmente, o ensino remoto, já que, devido a essa urgência, não haviam orientações, diretrizes, ou metodologias previamente estabelecidas sobre como deveria ser feita essa substituição temporária do ensino presencial, nem para o gerenciamento dos recursos necessários para tal.

É o que nos afirma Costa (2020), ao dizer que “não existia um plano de contingência educacional ou administrativo para casos assim. Muitas das entidades educacionais brasileiras não estavam preparadas tecnologicamente, nem teoricamente.” E nos diz, ainda, que “o ensino remoto praticado atualmente assemelha-se à EaD apenas no que se refere a uma educação mediada pela tecnologia.”

Levando em consideração esta ausência de planejamento para a implementação do ensino emergencial remoto, abre-se uma indagação a respeito do que foi feito pelas instituições de ensino para a oferta deste, especialmente em relação ao acesso dos alunos a este novo modelo.

### **3.2.1 Planejamentos e estratégias para a oferta do ensino na pandemia de COVID-19**

A disponibilidade de recursos digitais para alunos e professores foi uma preocupação constante, conforme as escolas e seus profissionais corriam contra o tempo para preparar um ambiente virtual que pudesse receber os discentes isolados em suas casas. Diversas instituições de ensino ofertaram planos de dados móveis, custeamento e empréstimo de aparelhos digitais, como a Universidade de

Pernambuco (UPE, 2020) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2020), no ensino superior, assim como os Programas Educa Recife (2021), Jaboatão Conectado (2022), e Educa Ipojuca (2021) nas redes municipais.

Na rede estadual de educação básica, foco deste trabalho, tal iniciativa se deu na forma do Programa Conecta Aí, que beneficiou cerca de 500 mil estudantes. Além disso, constou com o apoio do portal Educa-PE, uma plataforma digital acessível para alunos e professores, para a disponibilização de materiais de estudo, acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), além de transmissão de aulas ao vivo, estas também disponíveis em outros meios como redes sociais e emissoras de televisão (PERNAMBUCO, 2021).

Os docentes e gestores receberam assistência semelhante na forma do Programa Professor Conectado, disponibilizando 21 mil dispositivos para profissionais da rede estadual de ensino, além da possibilidade de solicitar auxílio adicional na forma de pacote de dados para acesso à *internet* (PERNAMBUCO, 2021).

De volta ao portal Educa-PE, o governo do estado habilitou a capacitação de docentes também por meio da plataforma AVA, contendo aulas virtuais de conteúdos pertinentes ao ensino emergencial remoto, como informática básica, produção de videoaulas caseiras, higiene ocupacional, avaliações com ferramentas digitais, uso das redes sociais, entre outros.

Fora dos meios virtuais, também houve esforços para ampliar o alcance das aulas remotas para aqueles discentes sem acesso ou com acesso limitado à internet. As aulas remotas ofertadas no Educa-PE foram também transmitidas nas emissoras de televisão TVPE, TV Alepe, TV Universitária, e TV Nova.

### **3.3 A relação gestão-professor**

Partes integrantes do mesmo sistema organizacional, gestores e professores são interdependentes para a realização bem-sucedida de suas respectivas atribuições. Como mediadores do conhecimento, os professores são aqueles com quem os discentes mais terão interação durante sua passagem pela escola, e, portanto, são a via principal por onde o trabalho da gestão encontra reflexo no



processo de ensino e aprendizagem. Os gestores, por sua vez, asseguram o desenvolvimento, a manutenção, e a organização do ambiente escolar, e orientam a comunicação dos professores entre si e com os demais grupos da escola.

Porém, apesar do caráter interdependente desta relação, a atuação do trabalho docente também requer uma expressão significativa de autonomia e influência no que diz respeito às questões pedagógicas da escola. O profissional docente, sempre presente dentro da sala de aula, conhece melhor que outros agentes da escola as demandas e carências daquele espaço, as dinâmicas sociais presentes ali, e os traços de personalidade individuais de cada aluno.

Com a abertura desse espaço de autonomia, a gestão valoriza o profissional docente e o motiva a atuar de forma mais ativa no processo pedagógico. Tanto diz Paro (1998), ao acautelar-nos a “não confundir descentralização de poder com ‘desconcentração’ de tarefas.”, e disserta sobre a necessidade que os atores da escola tenham poder de decisão que possa efetivar sua participação, seja por meio de sua própria voz, ou de seus representantes.

Esta autonomia docente não despoja nem isenta a gestão de suas responsabilidades como eixo de liderança norteador da escola, pois é uma característica inerente desta, conforme diz Lück (2008). É por meio desta liderança que o processo de mobilização dos talentos humanos da escola se concretiza, visando a convenção das metas pedagógicas. E ainda, sobre o tópico de liderança, discorre:

Pode-se dizer, mediante uma imagem analógica, que liderança corresponde não apenas ao processo de inspiração, pela influência de um líder, mas expiração, pela atuação motivada de um sujeito que se inspira e atua de acordo com esta inspiração. [...] É mediante esta compreensão que se observa o fato de a liderança constituir-se em um conceito relacional, implicando dois tipos de atores interdependentes e intimamente relacionados, de tal modo que um não existe sem o outro: O agente influenciador e os sujeitos influenciados (KATZ & KAHN, 1978.), ocupando papéis que podem intercambiar-se entre si (LÜCK, 2008).

Em conclusão, existe uma distinção significativa a ser comentada entre liderança e subserviência. A relação gestão-professor não pode se fundamentar em princípios de hierarquias manda-quem-pode, onde as vias a serem seguidas são

ditadas por uma perspectiva individual que desconsidera a experiência e competência coletiva, mas ela se solidifica com vigor por meio da junção entre a liderança da gestão, e a participação ativa, coletiva, e efetiva dos docentes.

Uma situação extraordinária como a pandemia de COVID-19 apresenta novos desafios, visto como as escolas foram subitamente forçadas a retrabalhar e repensar suas propostas e ideias, o uso de seus recursos, suas prioridades, seu alcance na comunidade, currículos, práticas pedagógicas, perspectivas e expectativas para o amanhã.

### **3.3.1 A relação gestão-professor na pandemia de COVID-19**

Com a chegada da pandemia e a interrupção das atividades presenciais, o profissional docente se viu subitamente encarregado de competências adicionais e desafios inesperados. Precisou reavaliar e reestruturar suas metodologias e estratégias de ensino, desenvolver novas competências pertinentes ao ensino emergencial remoto e suas tecnologias, e adaptar-se às novas organizações da escola e seus novos canais de comunicação.

A respeito desse processo de adaptação, Caffagni (2023) fala sobre a pouca participação docente na transição do ensino presencial para o remoto, dissertando sobre como a ausência desse espaço de colaboração resulta na desvalorização e na precarização do trabalho docente.

Como foi visto, a participação docente nos processos da gestão é fundamental para otimizar a eficiência dos esforços da escola, e durante a pandemia isto não poderia ser diferente. Amorim e Oliveira (2021) reiteram isso ao afirmar que, durante o período pandêmico, “verificou-se o quanto a escola necessita de uma gestão articulada, que consiga gerir o espaço escolar, com os docentes e a comunidade, para que todos tenham acesso à educação.”

Atender às necessidades dos docentes foi crucial durante este processo. Caffagni (2023), expondo dados de sua pesquisa, retrata como a falta de capacitação tecnológica afetou o trabalho docente, enquanto que os professores que participaram de cursos de preparação EaD se adaptaram com mais facilidade ao processo.

Martins *et al* (2021) reiteraram a importância da disponibilidade de espaços de escuta para os professores e para a troca de experiência, pois foi primariamente entre seus colegas onde os docentes relataram surgir oportunidades para minimizar as dores emocionais decorrentes da pandemia. Em particular, destacam a escuta psicanalítica como algo a ser visto e considerado dentro das instituições de ensino, por seu caráter ativo, provocativo, e convidativo.

É importante discutir isto porque adiciona uma nova dimensão a esta relação gestão-professor, pois, com o que foi exposto até então, percebe-se que os gestores tiveram o desafio de trabalhar com profissionais exaustos, mentalmente e emocionalmente esgotados. Durante um processo tão intenso de tomadas de decisão, elaboração dos procedimentos a seguir, e de avaliar a performance e efetividade das metodologias e estratégias sendo utilizadas, como pode a participação do professor, tão essencial e crucial para os princípios da gestão democrática, ocorrer de forma efetiva e ativa?

O papel do docente durante a pandemia mudou bastante, como dissertam Sousa e Coelho (2021), sobre como o professor precisou inovar e renovar técnicas e metodologias de ensino, adequadas ao ensino emergencial remoto. É importante que o suporte da gestão para a adaptação esteja presente para facilitar esse processo, sem que, ao mesmo tempo, sufoque a sua autonomia e inviabilize sua voz e influência nas decisões da escola.

Docentes e gestores interdependem um do outro e esta dinâmica não acabou com a chegada da pandemia. Professores precisam do suporte da gestão para reduzir a carga laboral e emocional extraordinária que foi imposta no profissional com o ensino emergencial remoto, por meio de iniciativas que busquem reduzir o despreparo e a falta de capacitação docente para abordar as aulas remotas, enquanto que os gestores precisam garantir que os professores se encontram em condições de participar da organização do ensino emergencial, pois são o elo principal que aproxima a gestão escolar dos discentes em aprendizagem.

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo, estão apresentadas especificações que nortearam a realização do trabalho, como tipo de pesquisa, método utilizado, assim como os procedimentos e instrumentos empregados para a coleta dos dados. Igualmente, relacionamos os perfis dos participantes envolvidos e categorias para análise dos dados encontrados.

### **4.1 Tipo de pesquisa e método desenvolvido**

Minayo *et al* (2002) nos falam que a realidade social existe de tal maneira que sua análise não pode ser feita de forma a reduzi-la a números e variáveis facilmente mensuráveis. Assim, para explorar os aspectos e qualidades de tais realidades sociais, se faz necessária uma metodologia capaz de perceber as nuances e tonalidades que surgem para examinar os aspectos subjetivos destes meios. Considerando a escola como um ambiente de relações humanas e sociais, portanto, sujeita a nuances e perspectivas subjetivas, adotou-se para este trabalho uma abordagem qualitativa de pesquisa.

Sobre a abordagem qualitativa, Creswell (2007) a define como uma pesquisa interpretativa, sujeita a uma visão única e pessoal do pesquisador, este sendo, por sua vez, sujeito a um contexto histórico e sociopolítico específico. De forma semelhante, Oliveira (2011) diz que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.”, e que as perspectivas que se desenvolvem naturalmente nos indivíduos pelo mero ato de vivência capturam o olhar do pesquisador.

### **4.2 Procedimento para coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de dois questionários mistos, sendo um destinado a docentes, e outro a membros de equipe gestora. Por questões de segurança, a aplicação dos questionários foi feita exclusivamente por via digital, visando respeitar o isolamento social recomendado para a prevenção da

COVID-19, bem como para preservar o sigilo pleno de suas identidades e locais de trabalho, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) anexo.

Ambas as amostras foram escolhidas com base na conveniência e disponibilidade para colaborarem com o estudo, sendo o único requisito para participação a atuação efetiva na rede estadual de educação durante o período pandêmico da COVID-19, desde a paralisação das atividades nos primórdios de 2020, até o retorno das aulas presenciais em suas instituições de ensino. Embora alguns docentes e gestores sejam integrantes das mesmas instituições, não é necessariamente o caso para todos. Para fins de preservação do sigilo, estes casos não foram identificados na pesquisa, levando em consideração a natureza potencialmente sensível que os dados da pesquisa poderiam trazer à luz ao seu desenvolver.

Os questionários aplicados foram compostos pelo TCLE e por questões abertas e fechadas, 08 e 22 para o questionário docente, e 06 e 14 para o questionário dos gestores, respectivamente. Os dados foram coletados ao longo do período entre julho a setembro de 2022.

Para conhecer o perfil profissional dos participantes, foram dedicadas 13 questões para o questionário docente, e 09 para o questionário dos gestores. E, destinadas ao objeto de estudo, foram dedicadas 17 para os professores, e 11 para os gestores.

O quadro 01, a seguir, apresenta as questões do questionário, pertinentes ao objeto de estudo, entregue aos docentes participantes, relacionando-as com os objetivos específicos da pesquisa, ressaltando que uma mesma questão pode estar relacionada a mais de um objetivo específico.

Quadro 01: Roteiro das questões aplicadas aos docentes e sua relação com os objetivos específicos da pesquisa

| Objetivo específico   | Questões   |
|---|--|
| 1. Investigar a realização do trabalho da gestão escolar junto aos docentes durante a pandemia. | Qual foi o meio de contato utilizado da Equipe Gestora durante o período após a interrupção das aulas presenciais em 2020? |
|   | Como você descreveria a frequência do contato da gestão com os docentes durante o contexto                                 |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>remoto?</p> <p>Como você descreveria a frequência com que você entrou em contato com a gestão?</p> <p>Como você avalia o seu nível de participação nos processos de decisões sobre o ensino remoto? Considere que 1 se aplica a “pouca participação”, e 5 a “muita participação”.</p> <p>Sobre o período remoto, quais as maiores dificuldades que foram sentidas?</p> <p>Sobre as dificuldades sentidas, com quem você conversou ou discutiu a respeito delas?</p> <p>Quais foram as orientações da gestão para os docentes para o retorno às aulas presenciais?</p>  |
| <p>1. Conhecer métodos e estratégias utilizadas pela escola para ofertar o ensino durante a pandemia.</p>             | <p>Considerando a natureza mentalmente e emocionalmente desgastante da pandemia, que medidas foram tomadas no acolhimento da escola para alunos e professores no período remoto?</p> <p>Considerando a natureza mentalmente e emocionalmente desgastante da pandemia, como foi o acolhimento da escola para alunos e professores no retorno presencial?</p> <p>Como foi feito o planejamento para as ofertas de ensino durante o período 100% remoto?</p> <p>Como foi feito o planejamento para as ofertas de ensino no retorno presencial?</p> <p>Você trabalhou no sistema híbrido, ou continuou com as aulas exclusivamente remotas?</p> <p>Quais foram as orientações da gestão para os docentes para o retorno às aulas presenciais?</p> |
| <p>2. Identificar influências da relação gestão-professor no processo ensino aprendizagem no período da pandemia.</p> | <p>Considerando o trabalho feito, você julgaria que as medidas tomadas no contexto pandêmico foram suficientes para ofertar o ensino-aprendizagem para os alunos?</p> <p>Como você descreveria o nível de efetividade das aulas remotas? (se você acredita que as aulas remotas ajudaram os alunos a aprenderem e desenvolverem suas habilidades)</p> <p>Suas experiências no período remoto mudaram a forma como você trabalha hoje em dia, de volta</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | ao presencial? (Estratégias, técnicas, recursos empregados) Expresse o quanto.   |
|  | Se você marcou acima de 0 na questão anterior, expresse sobre o nível de mudanças sentidas nos seguintes aspectos, considerando 1 como “pouca mudança”, e 5 como “muita mudança” |
|  | Seus estudantes demonstraram vontade de permanecer no modelo remoto, ou de manter recursos utilizados durante esse modelo?   |

Fonte: O Autor (2022)

De mesma forma, o quadro 02, a seguir, apresenta as questões do questionário, pertinentes ao objeto de estudo, entregue aos gestores participantes, relacionando-as com os objetivos específicos da pesquisa, ressaltando que uma mesma questão pode estar relacionada a mais de um objetivo específico.

Quadro 02: Roteiro das questões aplicadas aos gestores e sua relação com os objetivos específicos da pesquisa.

| Objetivo específico   | Questões  |
|---|---|
| 1. Investigar a realização do trabalho da gestão escolar junto aos docentes durante a pandemia. | Considerando a natureza restritiva da pandemia, como a gestão realizou a comunicação não-presencial com os docentes?                      |
|   | Com que frequência a gestão entrou em contato com os professores após o início da pandemia, por questões de trabalho e bem-estar pessoal? |
|   | Quais foram as orientações da SEDUC/PE sobre como trabalhar junto aos professores no período remoto?                                      |
|   | Conforme ocorreu a transição do remoto para o modelo presencial, quais foram as orientações fornecidas pela SEDUC/PE?                     |
|   | Sobre o período de ensino remoto, quais foram as maiores dificuldades relatadas pelos professores?  |
|   | Com que frequência os professores relatavam dificuldades sobre as aulas remotas?  |
|   | Como foi feito o planejamento da escola para a oferta do ensino remoto?   |
| 1. Conhecer métodos e estratégias   |   |

|   |   |
|---|---|
| <p>utilizadas pela escola para ofertar o ensino durante a pandemia.</p>   | <p>Quais foram as principais preocupações que surgiram a respeito do trabalho dos professores e a aprendizagem dos alunos devido ao ensino remoto? Considere que 5 = muito preocupante, e 1 = pouco preocupante.</p>                                |
|   | <p>Quais foram as principais medidas adotadas pela gestão para garantir o processo ensino e aprendizagem no contexto remoto?</p>  |
|   | <p>Após as experiências com o período remoto, você diria que a pandemia mudou a forma com que a escola/a gestão trabalha junto aos professores, agora de volta ao modelo 100% presencial? (Recursos utilizados, estratégias, comunicação, etc.)</p> |
|   | <p>Se respondeu acima de 0 na questão anterior, expresse sobre o nível de mudanças sentidas nos seguintes aspectos, considerando 1 como “pouca mudança”, e 5 como “muita mudança”.</p>  |
|   | <p>Se respondeu acima de 0 na questão anterior, expresse sobre o nível de mudanças sentidas nos seguintes aspectos, considerando 1 como “pouca mudança”, e 5 como “muita mudança”.</p>  |
| <p>2. Identificar influências da relação gestão-professor no processo ensino aprendizagem no período da pandemia.</p> | <p>Após as experiências com o período remoto, você diria que a pandemia mudou a forma com que a escola/a gestão trabalha junto aos professores, agora de volta ao modelo 100% presencial? (Recursos utilizados, estratégias, comunicação, etc.)</p> |
|   | <p>Se respondeu acima de 0 na questão anterior, expresse sobre o nível de mudanças sentidas nos seguintes aspectos, considerando 1 como “pouca mudança”, e 5 como “muita mudança”.</p>  |

Fonte: O Autor (2022)

Os quadros nos permitem organizar as perguntas dos questionários de acordo com quais objetivos da pesquisa estas auxiliam a desenvolver, facilitando a visualização e a análise dos dados.



### 4.3 Perfil dos participantes

Dois grupos distintos de participantes durante o desenvolvimento do estudo, visto que o tema principal desta pesquisa é abordar a relação entre eles, então, ao trabalhar com ambos gestores e professores, encontra-se um retrato mais fiel desta relação do que em comparação com se a pesquisa dialogasse com apenas com um destes grupos.

#### 4.3.1 Caracterização dos docentes

A pesquisa contou com a colaboração de 24 docentes, todos atualmente empregados em escolas da rede estadual, espalhadas entre as cidades pernambucanas de Recife, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Cabo de Santo Agostinho, Caruaru, Pesqueira, Arcoverde, Garanhuns e Itacuruba.

Quadro 03: Perfil dos participantes docentes

| Participante | Faixa etária    | Graduação                              | Pós-Graduação        | Tempo total de docência | Atualmente trabalha                          | Leciona em turmas        | Disciplina (s) que leciona                          |
|--------------|-----------------|--|----------------------|-------------------------|--|--------------------------|---|
| P1           | 50 a 59 anos    | Letras – Português                     | N/A                  | 34 anos                 | Rede estadual                                | Ensino Médio             | Linguagens e suas Tecnologias                       |
| P2           | 30 a 39 anos    | Licenciatura em Matemática             | Mestrado em Educação | 10 anos                 | Rede estadual                                | Ensino Médio             | Matemática e suas Tecnologias                       |
| P3           | 40 a 49 anos    | Ciências com Habilitação em Matemática | Especialização       | 23 anos                 | Rede estadual                                | Ensino Médio             | Matemática e suas Tecnologias/ Ciências da Natureza |
| P4           | 60 anos ou mais | Licenciatura em Física                 | Especialização       | 25 anos                 | Rede estadual e outra rede pública de ensino | Ensino Médio e EJA Médio | Matemática e suas Tecnologias                       |
| P5           | 30 a 39 anos    | Educação Física                        | Especialização       | 12 anos                 | Rede estadual e outra rede pública de ensino | Ensino Médio e EJA Médio | Educação Física                                     |
| P6           | 40 a 49 anos    | História                               | Especialização       | 16 anos                 | Rede estadual                                | Ensino Médio             | Ciências Humanas e Sociais Aplicadas                |
| P7           | 40 a 49 anos    | N/A                                    | Especialização       | 10 anos                 | Rede estadual                                | Ensino Médio             | Linguagens e suas Tecnologias                       |
| P8           | 30 a 39 anos    | Letras                                 | Especialização       | 05 anos                 | Rede estadual'                               | Ensino Médio             | Linguagens e suas                                   |

|     |              |                                      |                          |         |                                    |              |  |
|-----|--------------|--------------------------------------|--------------------------|---------|------------------------------------|--------------|--|
|     |              |                                      |                          |         |                                    |              | Tecnologias  |
| P9  | 25 a 29 anos | Licenciatura em Química              | Mestrado                 | 02 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Ciências da Natureza/Química Experimental          |
| P10 | 30 a 39 anos | Licenciatura em Física               | Mestrado                 | 07 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Ciências da Natureza                               |
| P11 | 40 a 49 anos | N/A                                  | Especialização           | 17 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Linguagens e suas Tecnologias                      |
| P12 | 50 a 59 anos | Biologia                             | Especialização           | 27 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Ciências da Natureza                               |
| P13 | 60 anos      | N/A                                  | Especialização           | 37 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Ciências da Natureza                               |
| P14 | 30 a 39 anos | Licenciatura em Matemática           | Mestrado                 | 13 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Matemática e suas Tecnologias                      |
| P15 | 40 a 49 anos | N/A                                  | Especialização           | 13 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Linguagens e suas Tecnologias                      |
| P16 | 50 a 59 anos | Biologia                             | Especialização           | 34 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Ciências da Natureza                               |
| P17 | 50 a 59 anos | Licenciatura em Matemática           | Especialização           | 17 anos | Rede estadual e rede privada       | EJA Médio    | Matemática e suas Tecnologias                      |
| P18 | 50 a 59 anos | Licenciatura em Matemática           | Especialização           | 36 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Matemática e suas Tecnologias                      |
| P19 | 30 a 39 anos | Bacharelado e Licenciatura em Física | Doutorado                | 04 anos | Rede estadual e outra rede pública | Ensino Médio | Matemática e suas Tecnologias/Ciências da Natureza |
| P20 | 30 a 39 anos | Licenciatura em Computação           | N/A                      | 12 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Matemática e suas Tecnologias                      |
| P21 | 50 a 59 anos | Licenciatura em Matemática           | Especialização           | 36 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Matemática e suas Tecnologias                      |
| P22 | 30 a 39 anos | Licenciatura em Geografia            | Especialização           | 15 anos | Rede estadual e rede privada       | Ensino Médio | Ciências Humanas e Sociais Aplicadas               |
| P23 | 30 a 39 anos | Licenciatura em Ciências Biológicas  | Especialização /Mestrado | 09 anos | Rede estadual e outra rede pública | Ensino Médio | Ciências da Natureza                               |
| P24 | 40 a 49 anos | Licenciatura em Matemática           | Especialização           | 21 anos | Rede estadual                      | Ensino Médio | Ciências da Natureza                               |

Fonte: O Autor (2022)

Fazendo a distribuição dos grupos de faixas etárias, temos que a faixa etária docente mais frequente foi entre 30 a 39 anos, mas não de forma muito opressiva, representando 37,5% da amostra. Os grupos de 40 a 49 anos, e 50 a 59 anos, tiveram representação equivalente, com 25% da amostra. Enquanto isso, os grupos de 25 a 29 anos, e 60 anos ou mais, tiveram a menor representação, com 4,2% e

8,3%, respectivamente. O grupo com menos de 25 anos não foi representado por docente algum.

Sobre a formação dos docentes, os licenciados em Matemática foram os mais representados, com 33,33% da amostra, considerando também um docente que divulgou ter especialização em matemática. Física e Biologia empataram logo em seguida, com 12,5% cada. Quatro graduações tiveram apenas 01 professor formado, sendo estas, Geografia, Educação Física, História e Computação. Apenas dois professores disseram ter formação em Português, e quatro optaram por não divulgar suas graduações.

Sobre suas pós-graduações, 77,3% possuíam especialização, 27,3% possuíam mestrado, e 01 (4,5%) terminaram o doutorado. Dois docentes não divulgaram possuir pós-graduação.

Em média, os docentes tinham 18 anos de atividade docente, com amplitude de 02 a 37 anos, e desvio padrão igual a 10,47.

#### 4.3.2 Caracterização dos gestores participantes

Tivemos a participação de 11 gestores, com os mesmos critérios requeridos dos docentes, de escolas da rede estadual nas mesmas regiões informadas na caracterização dos docentes, por razões de conveniência e disponibilidade para participarem da pesquisa.

Quadro 04: Perfil dos gestores

| Participante | Faixa etária | Graduação                | Pós-Graduação  | Tempo total de trabalho em gestão | Tempo na gestão na escola atual | Atualmente trabalha em que rede | Função na gestão escolar                 |
|--------------|--------------|--------------------------|----------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| G1           | 30 a 39 anos | Licenciatura em História | Especialização | 06 anos                           | 04 anos                         | Rede estadual                   | Vice-Diretor(a) ou Diretor(a) Adjunto(a) |
| G2           | 50 a 59 anos | Ciências Sociais         | Especialização | 20 anos                           | 10 anos                         | Rede estadual                   | Diretor(a)                               |

|     |                |                 |                |         |         |                                    |                           |
|-----|----------------|-----------------|----------------|---------|---------|------------------------------------|---------------------------|
| G3  | 60 anos a mais | Pedagogia       | Especialização | N/A     | 22 anos | Rede estadual                      | Função Técnico-Pedagógica |
| G4  | 40 a 49 anos   | N/A             | Mestrado       | 13 anos | 12 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |
| G5  | 50 a 59 anos   | Pedagogia       | N/A            | 10 anos | 03 anos | Rede estadual e outra rede pública | Diretor(a)                |
| G6  | 50 a 59 anos   | Letras          | Especialização | 16 anos | 12 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |
| G7  | 40 a 49 anos   | Letras          | Especialização | 12 anos | 09 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |
| G8  | 40 a 49 anos   | Letras          | Especialização | 17 anos | 17 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |
| G9  | 40 a 49 anos   | Letras          | Mestrado       | N/A     | 02 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |
| G10 | 50 a 59 anos   | Letras          | Mestrado       | 12 anos | 11 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |
| G11 | 40 a 49 anos   | Educação Física | Especialização | 09 anos | 09 anos | Rede estadual                      | Diretor(a)                |

Fonte: O Autor (2022)

Fazendo a distribuição das faixas etárias, a maioria se encontrava nas faixas de 40 a 49 anos, e 50 a 59 anos, com 45,5% e 36,4%, respectivamente. Somente um gestor representou tanto o grupo de 30 a 39 anos, assim como o de 60 anos ou mais, e nenhum gestor relatou ter entre 25 a 29 anos, ou menos de 25 anos.

Sobre a formação dos gestores, os formados em Letras compuseram 54,54% da amostra. Dois são formados em Pedagogia, e um não divulgou sua formação. Educação Física, Ciências Sociais, e Licenciatura em História foram representadas por apenas um gestor.

Sobre suas pós-graduações, 70% disseram possuir especialização, e 30% disseram possuir mestrado. Um gestor não divulgou possuir pós-graduação.

Em média, os gestores tinham 9 anos de atividade em equipe gestora, com amplitude entre 6 e 20 anos, e desvio padrão igual a 4,07.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISE

### 5.1 Comunicação entre gestores e professores

Docentes e gestores foram questionados sobre quais meios de comunicação foram utilizados pela escola durante a pandemia para a comunicação de diversos tópicos, como socialização de informações sobre o trabalho escolar, informações da SEDUC/PE, falar sobre saúde física e mental pessoal, e outros assuntos. Reitera-se que essa questão não tinha caráter exclusivo, estando aberta a possibilidade de marcar múltiplos canais de comunicação para um único tópico.

O canal *WhatsApp*/aplicativo de mensagens foi o predominante perto do absoluto. Para os seguintes tópicos propostos, “Socialização de informações sobre o trabalho da escola”, “Para saber sobre sua saúde física e mental”, e “Socialização de informações da SEDUC/PE”, sua presença nas respostas docentes variou entre 95% a 100%, e 90% a 100% nas respostas dos gestores. O último tópico sugerido, “Outros assuntos”, teve uma expressão menos significativa, mas ainda predominante, com 83,33% da amostra docente, mas ainda tendo 100% de presença na amostra da equipe gestora.

Abaixo destes, temos as categorias “Correio eletrônico (E-mail)” e “Videochamada”, com docentes relatando mais uso do *e-mail* em todos os tópicos que não foram sobre sua saúde pessoal de forma uniforme, enquanto os gestores expressaram utilizar mais da videochamada, em especial para socialização de informações de trabalho ou fornecidas pela SEDUC/PE.

As duas opções restantes, “Ligação por telefone/celular” e “Redes sociais”, tiveram representação mínima em todos os tópicos, em apenas 16,6% das respostas.

A respeito da frequência dessa comunicação, 66,7% dos docentes relataram que ocorreu de forma muito frequente, 29,2% disseram que foi frequente, e apenas um, 4,2%, relatando que ocorreu ocasionalmente. Os gestores trouxeram dados semelhantes, com 72,7% relatando que a gestão entrou em contato muito frequentemente, e 27,3% de maneira frequente.

Em particular no questionário docente, perguntou-se também a frequência com que o próprio docente entrou em contato com a gestão, ao que 37,5% responderam ter feito isso de forma muito frequente, 50% de maneira frequente, e 12,5% de maneira ocasional.

Faria e Moura (2021) dissertam sobre a utilidade do *WhatsApp* na pandemia, para a comunicação e troca de informações, sua versatilidade comprovada em suas diversas funções além da troca de mensagens, como envio e repasse de arquivos, sejam visuais ou sonoros, formação de grupos para discussões, chamadas e videochamadas, individuais ou coletivas.

Destaca-se, também, a vinculação entre *smartphone* e *WhatsApp*, pois a portabilidade do aparelho permite que a comunicação ocorra em qualquer lugar e a qualquer momento, livre das restrições físicas presentes nos computadores/*notebooks* de uso pessoal ou profissional.

Conforme estabelecido, a comunicação é fundamental para as operações dos agentes da escola, e manter esta comunicação é uma das atribuições do gestor segundo Lück (2009). As altas porcentagens expressas, em relação à frequência dessa comunicação da gestão, tanto por gestores quanto docentes sugerem que, mesmo em meio ao caos da pandemia, não houve uma desconexão na relação gestão-professor.

Importante notar, também, que esta afirmação encontra respaldo na estatística seguinte, onde os docentes demonstram uma reciprocidade desta comunicação frequente, o que indica que lhes foram ofertados o espaço e a possibilidade para tal.

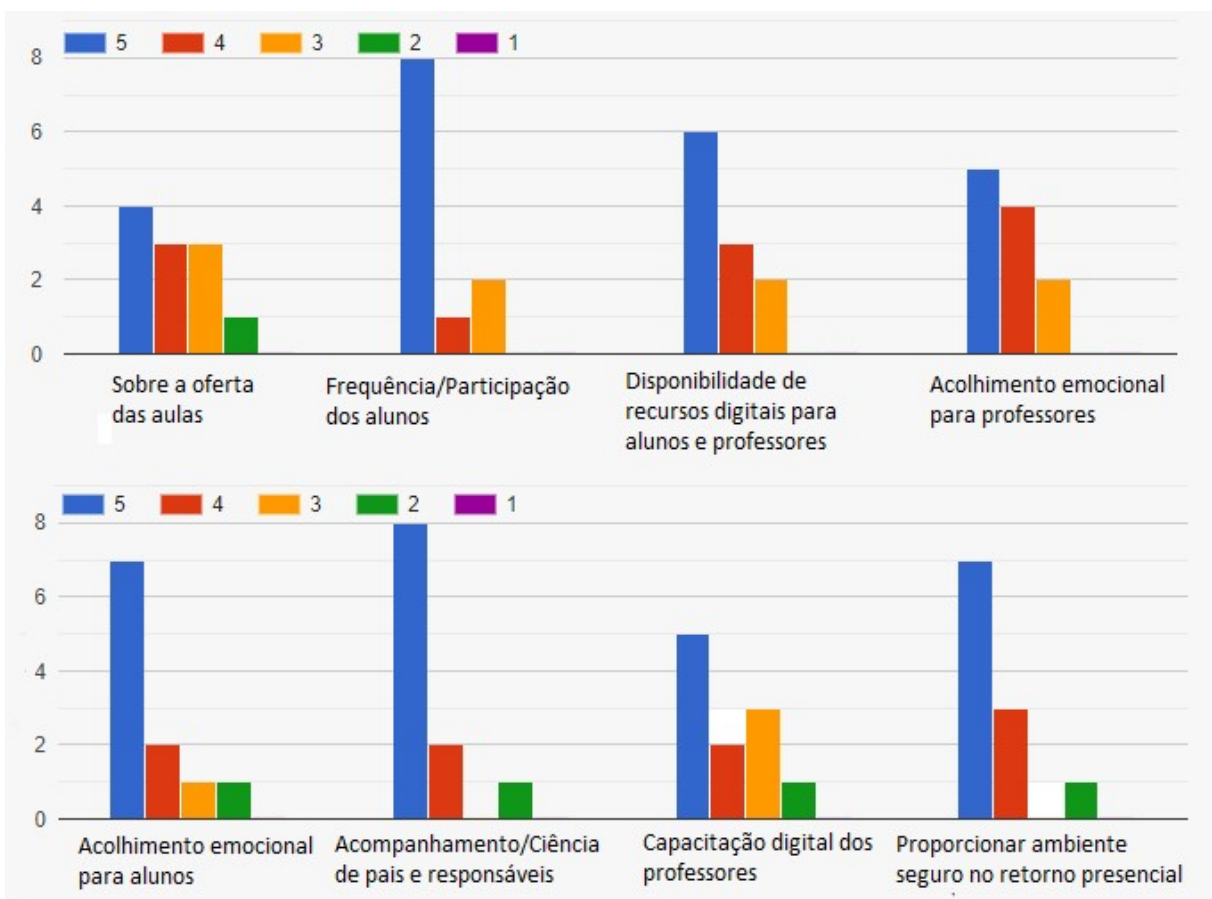
## **5.2 Oferta do ensino remoto emergencial**

Sobre as orientações da SEDUC/PE de como trabalhar com os professores no período pandêmico, a respeito da orientação que receberam, 90,9% marcaram a opção “Acolhimento emocional para alunos e professores”. Os itens restantes, “Manter e estimular comunicação com pais e responsáveis”, “Assegurar

disponibilidade de recursos digitais para alunos e professores”, “Capacitação dos professores em recursos e tecnologias digitais”, e “Orientações de segurança e prevenção da COVID-19” foram selecionados por 81,8% dos gestores.

Entre as preocupações que surgiram a respeito do ensino remoto e do trabalho docente, foram apresentados diversos itens para que os gestores avaliassem o quanto estes representaram uma preocupação para a escola, numa escala de 1 a 5, onde 5 equivale a muito preocupante, e 1 equivale a pouco preocupante. Os resultados encontrados estão ilustrados no Gráfico 01, abaixo:

Gráfico 01: Principais preocupações dos gestores sobre o trabalho dos professores e a aprendizagem dos alunos devido ao ensino remoto.



Fonte: O Autor (2022)

A partir do Gráfico 01 observa-se que a questão da frequência dos alunos e o acompanhamento dos pais e responsáveis foram as maiores preocupações que surgiram a respeito do ensino remoto. Esta observação é feita com base na soma

dos resultados obtidos, que, nas opções acima, foram iguais a 50. As questões que apresentaram uma menor preocupação para o ensino remoto, com somas de 40 e 44, respectivamente, foram a oferta de aulas e a capacitação docente para uso dos recursos digitais.

Podemos ver esta preocupação traduzida de forma efetiva nos diversos programas implementados, como o Educa Recife e Jaboatão Conectado para garantir o acesso dos alunos às aulas e ao conteúdo escolar ofertado, assim como nos portais virtuais para uma comunicação clara e transparente.

No tópico da preocupação sobre capacitação docente, complementa Lemos (2021) quando fala da participação ativa da gestão escolar na capacitação docente, ao colocar o gestor no papel de “principal mediador do processo de formação continuada de professores e pedagogos.”

### **5.2.1 Preparação para o ensino remoto**

Para conhecer o preparo da escola para o período pandêmico, os docentes foram convidados a discursar de maneira livre sobre como foi feito o planejamento para a oferta de ensino remoto emergencial. Para propósito de organização, as respostas foram interpretadas e resumidas em palavras-chave, e a recorrência destas, avaliada, conforme a análise de conteúdo segundo Bardin (2016).

- Reestruturação curricular/pedagógica – 08 vezes
- Disponibilização de recursos digitais – 04 vezes
- Comunicação – 04 vezes
- Flexibilidade – 03 vezes
- Distanciamento Social – 03 vezes
- Planejamento inexistente – 02 vezes

Os gestores também foram inquiridos a respeito do planejamento da escola para a oferta do ensino remoto, também ofertados a liberdade de discursar livremente, da mesma forma que os docentes.

- “Reestruturação curricular/pedagógica” – 05 vezes



- “Disponibilização de recursos digitais” – 04 vezes
- “Orientações da SEDUC/PE” – 02 vezes
- “Capacitação de professores” – 02 vezes
- “Distanciamento social” – 01 vez

Algumas das respostas com mais informações foram separadas em destaque, detalhando o planejamento e as ações de suas escolas para o ensino remoto emergencial.

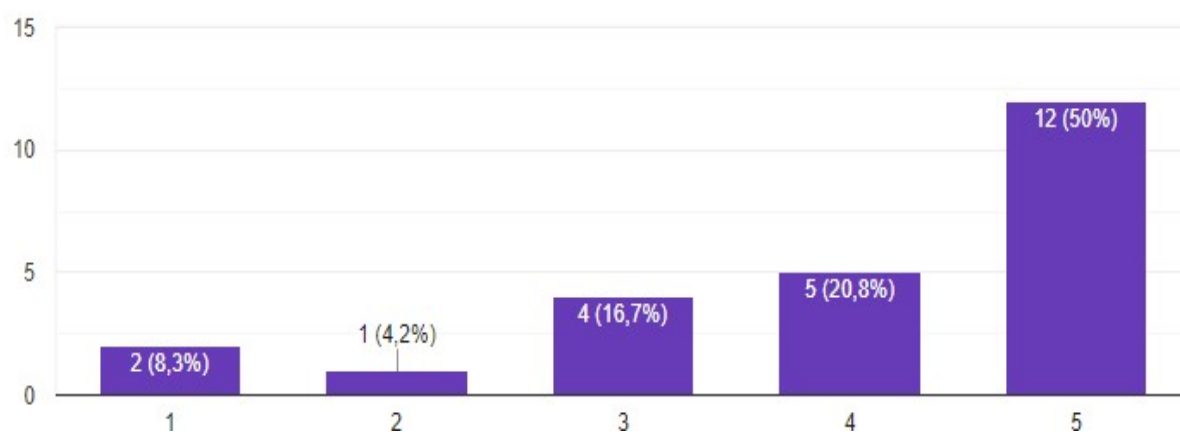
- “A escola já estudava o uso de plataformas digitais antes da pandemia em um projeto de empreendedorismo. Com o advento essa cultura foi disseminada com mais velocidade. As aulas foram transmitidas inicialmente pelo zoom e depois pelo google meet. Estudantes sem acesso à internet tiveram acesso a atividades impressas e além das salas virtuais também usamos whatsapp para envio de materiais didáticos, áudios gravados pelos professores e outros materiais de estudo.” (G1)
- “Inicialmente, criamos grupos de WhatsApp (meio de comunicação com a comunidade escolar e a família) para dar prosseguimento das aulas. Em seguida, utilizamos as plataformas do EDUCA PE (ação do governo do Estado) para complementar as ações pedagógicas da nossa escola. Já para atender aos alunos sem nenhum tipo de conectividade, criamos o [Nome do projeto oculto para proteger o sigilo do participante] e firmamos parcerias com a rádio local com a criação do [Nome do projeto oculto para proteger o sigilo do participante] (disseminação dos conteúdos pelas ondas dos rádios, chegando até as comunidades indígenas e quilombolas).” (G11)
- “De início fomos pegos de surpresa e não estávamos para trabalhar com aquela realidade totalmente remota, mas aos poucos fomos nos reinventando. Realizamos inúmeras reuniões pelo Zoom e Google com fins de prepará-los para trabalhar com essas duas ferramentas e gradativamente fomos acrescentando a plataforma Educa Pe à prática do professor. Nossos professores e até mesmo alunos foram muito solidários e empáticos aos dividirem seus conhecimentos tecnológicos e assim fomos vencendo os desafios diariamente daquela realidade. E para os alunos que não tinham celulares ou acesso a internet, como os alunos que residem na área rural, nós oferecemos os kits de atividades impressas, tentando minimizar o impacto da pandemia na educação dos mesmos.” (G8)

Como refletiu Costa (2020), não havia estrutura nem uma metodologia previamente estabelecida para o ensino emergencial remoto, o que se evidencia também nos dados apresentados, com tanto docentes quanto gestores citando com maior frequência “Reestruturação curricular/pedagógica” em relação ao preparo para o ensino remoto.

Da mesma forma, “Disponibilização de recursos digitais” também se encontra na mesma colocação em ambos os grupos, logo abaixo da “reestruturação curricular/pedagógica”. Através dos relatos apresentados acima, podemos visualizar com mais clareza, também, os esforços feitos para atender às necessidades dos alunos que não tinham acesso aos recursos digitais.

Os docentes foram inquiridos também sobre como avaliam o seu nível de participação nos processos de decisões sobre o ensino remoto numa escala de 1 a 5, onde 5 era equivalente a muita participação, e 1 era equivalente a pouca participação. Os resultados encontrados estão ilustrados no Gráfico 02, a seguir:

Gráfico 02: Avaliação do nível de participação docente nos processos de decisões



sobre o ensino remoto.

Fonte: O Autor (2022)

Observa-se que os docentes, em grande parte, foram engajados durante o planejamento da escola para o ensino remoto, com 70% relatando, no mínimo, que foram ativamente participativos. De fato, somente três docentes, correspondendo a 12,5% da amostra, demonstraram terem participado pouco do processo de tomada de decisões.

### **5.2.2. Medidas implementadas no ensino remoto**

Sobre as medidas que foram implementadas no ensino remoto, com o objetivo de garantir o processo ensino-aprendizagem, foi aplicada uma questão aberta aos gestores, e suas respostas foram resumidas a palavras-chave, de forma:

- Disponibilização de recursos digitais – 08 vezes
- Disponibilização de material impresso – 03 vezes
- Busca Ativa – 04 vezes
- Capacitação – 04 vezes
- Orientações para participação dos alunos – 04 vezes
- Acolhimento emocional – 02 vezes
- Vias de comunicação – 02 vezes

Foi visto anteriormente que a maior preocupação dos gestores em relação ao ensino remoto emergencial foi em relação à participação e a presença dos alunos nas aulas, e os dados sobre a preparação das escolas junto das medidas tomadas durante esse período refletem isso, com a predominância da reestruturação pedagógica e as iniciativas para a disponibilização de recursos digitais. Embora este último tópico não tenha sido apontado como uma preocupação tão grande para os gestores, comparativamente com a frequência/participação, os dois estão intrinsecamente ligados, visto que os alunos dependem destes materiais para acessar e participar das aulas.

Considerando a transformação que as instituições de ensino tiveram ao transitar do modelo presencial para o emergencial remoto, os docentes foram inquiridos a respeito de medidas de acolhimento e orientação implementadas pela escola de modo a facilitar o trabalho e a oferta de ensino, com a possibilidade de múltiplas respostas. Os resultados estão apresentados no Quadro 05, a seguir:

Quadro 05: Medidas de acolhimento e orientação implementadas pelas escolas de acordo com os docentes

| Medidas de acolhimento e orientação no período remoto    | Nº de docentes |
|--|----------------|
| Orientações para interação/comunicação com os estudantes | 15 (62,5%)     |
| Rodas de conversa/Reuniões                               | 13 (54,2)      |
| Orientações para prevenção da COVID-19                   | 12 (50%)       |
| Capacitação em tecnologias digitais                      | 10 (41,7%)     |
| Disponibilização de recursos digitais para professores   | 10 (41,7%)     |
| Contato, acompanhamento e apoio aos enlutados            | 5 (20,8%)      |
| Disponibilização de recursos digitais para alunos        | 4 (16,7%)      |
| Encaminhamento psicológico                               | 3 (12,5%)      |
| Não houve  | 2 (8,3%)       |

Fonte: O Autor (2022)

Os docentes também foram inquiridos se, ao seu ver, julgaram suficientes as medidas tomadas pela escola durante o contexto pandêmico para ofertar o ensino-aprendizagem para os alunos, revelando uma discordância entre os professores neste tópico: 13 docentes (54,2%) responderam que SIM, enquanto que 11 (45,8%) julgaram que NÃO foram suficientes as medidas implementadas.

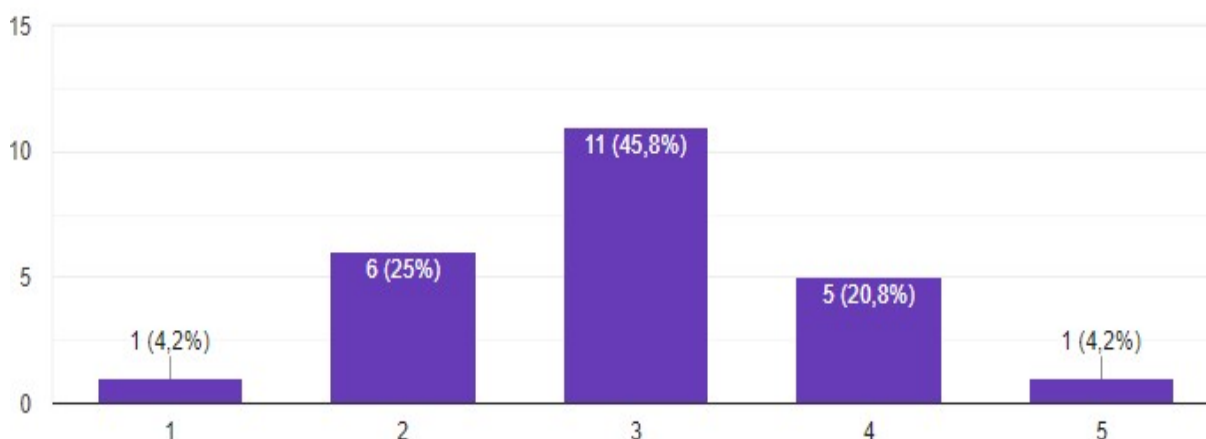
Observa-se que 84,6% dos docentes que responderam “SIM” sobre a suficiência das medidas implementadas marcaram 50% (4 alternativas) ou mais das opções sugeridas de orientação e acolhimento da escola, detalhadas no quadro acima, enquanto que 90,9% dos docentes que responderam “NÃO”, marcaram até no máximo 03 opções, com apenas um professor marcando acima.

Com base nisso, reitera-se a importância e a influência da gestão no trabalho docente, e sua capacidade de potencializar os talentos individuais dos professores, já que todos os agentes da escola realizam ações educativas, conforme estabelecido por Libâneo (2001).

### 5.2.3 Efetividade das aulas remotas

Sobre as aulas remotas, os professores foram solicitados a avaliar o nível de efetividade destas, ou seja, o quanto as aulas remotas foram eficientes em ajudar os alunos a trabalharem e desenvolverem suas habilidades, considerando 5 como “muito efetivas” e 1 como “muito pouco efetivas”

Gráfico 03: Efetividade das aulas remotas na perspectiva docente



Fonte: Autoria do Pesquisador (2022)

É possível encontrar a discordância expressa pelos docentes a respeito da suficiência das medidas implementadas no ensino remoto também neste tópico, mas vale observar que os docentes apresentaram uma tendência leve em avaliar as aulas remotas como pouco efetivas, enquanto que o oposto ocorre quando se pergunta sobre a suficiência das medidas implementadas.

De volta para a questão da participação docente nos processos de decisões tomadas a respeito do ensino remoto, os dados apresentados anteriormente foram postos lado a lado, também, com a avaliação da efetividade das aulas remotas.

Quadro 06: Participação docente x Efetividade das aulas remotas

| Nível de Participação nas Decisões da Escola | Nível de Efetividade das Aulas Remotas | Nível de Participação nas Decisões da Escola | Nível de Efetividade das Aulas Remotas |
|--|--|--|--|
| 1  | 1                                      | 5  | 2                                      |
| 1  | 2                                      | 5  | 2                                      |
| 2  | 2                                      | 5  | 3                                      |
| 3  | 2                                      | 5  | 3                                      |
| 3  | 3                                      | 5  | 3                                      |
| 3  | 3                                      | 5  | 3                                      |
| 3  | 3                                      | 5  | 3                                      |
| 4  | 2                                      | 5  | 4                                      |
| 4  | 3                                      | 5  | 4                                      |
| 4  | 3                                      | 5  | 4                                      |
| 4  | 3                                      | 5  | 4                                      |
| 4  | 4                                      | 5  | 5                                      |

Fonte: O Autor (2022)

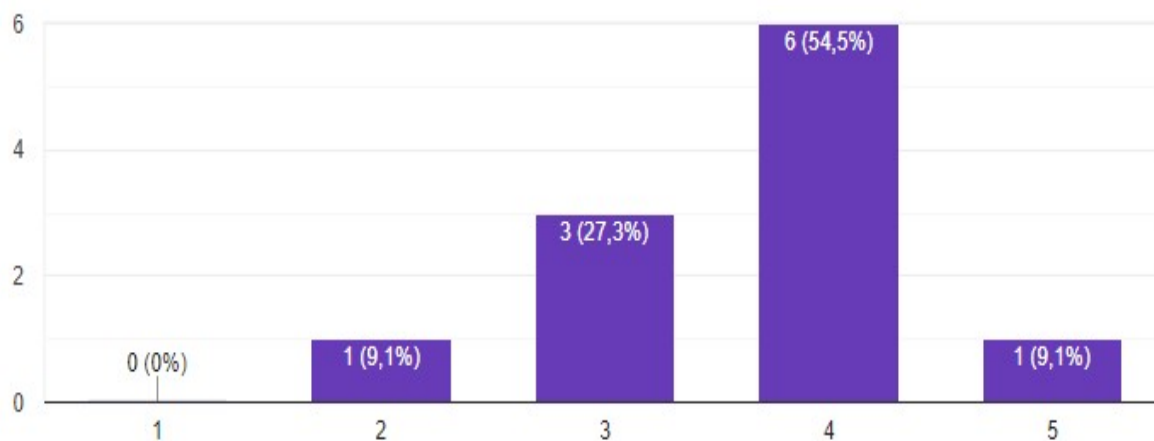
Destacadas em vermelho, estão as avaliações dos docentes que relataram ter participação baixa ou mediana nos processos de decisão da escola para o ensino remoto, revelando dois pontos. Primeiramente, os docentes que se descreveram como ativamente participativos nos processos de decisão da escola apresentaram variação em como avaliam a efetividade das aulas remotas, com notas altas mescladas com baixas.

Por outro lado, os docentes que relataram não ter tanta participação não apresentaram esta variação, avaliando a efetividade das aulas remotas exclusivamente com notas baixas ou medianas. De fato, podemos ver que em 70% dos casos houve uma equivalência da nota com que avaliou sua própria participação e a nota com que avaliou as aulas remotas, apesar das duas questões se encontrarem em pontos distintos no questionário. Isto nos traz de volta às observações feitas por Caffagni (2023) em seu estudo, em relação à falta da participação docente e seus impactos no trabalho profissional.

Da mesma forma, os gestores também foram solicitados a apontar um nível de avaliação que julgasse adequado para a efetividade das aulas remotas em sua

escola, considerando 5 como “muito efetivas” e 1 como “muito pouco efetivas”, assim como os docentes.

Gráfico 04: Efetividade das aulas remotas na perspectiva dos gestores



Fonte: O Autor (2022)

Os gestores mostraram ter uma visão mais otimista da efetividade das aulas remotas comparados aos docentes, com 63,6% das respostas avaliando de forma positiva, 27,3% avaliando de forma mediana, e apenas 01 resposta dando uma avaliação negativa.

#### 5.2.4 Dificuldades do ensino remoto

Frente aos inúmeros desafios trazidos pela realidade do ensino emergencial remoto, os gestores foram questionados a respeito da frequência com que os docentes da escola relatavam terem dificuldades com as aulas remotas., conforme a seguir:

- 27,3% dos gestores informaram que as dificuldades eram relatadas de forma muito frequente
- 45,5% relataram que isso ocorreu frequentemente, condizendo com o nível de desafios esperados para o ensino remoto.
- 18,2% disseram que estas dificuldades foram relatadas ocasionalmente
- Apenas 9,1% responderam que foi pouco frequente.

Também foram questionados a respeito da natureza dessas dificuldades que surgiram devido ao ensino remoto, cujos dados estão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 07: Dificuldades do ensino remoto conforme relatos dos gestores

| <b>Dificuldade do ensino remoto</b>   | <b>Nº de gestores</b> |
|---|-----------------------|
| Baixa interação com/entre os alunos durante as aulas  | 09 (81,8%)            |
| Não dispunham dos recursos eletrônicos necessários para ministrar aulas remotas síncronas           | 07 (63,6%)            |
| Poucos alunos tinham acesso às aulas remotas  | 05 (45,5%)            |
| Não tinham familiaridade com recursos digitais e suas aplicações no ensino remoto                   | 04 (36,4%)            |
| Dificuldade por não ter espaço e/ou equipamentos (cadeira, mesa, etc.) adequados ao trabalho remoto | 02 (18,2%)            |

Fonte: O Autor (2022)

Os professores também foram questionados sobre as dificuldades do ensino remoto, para que pudéssemos comparar suas respostas com as apresentadas pelos gestores:

Quadro 08: Dificuldades do ensino remoto conforme relatos dos docentes:

| <b>Dificuldade do ensino remoto</b>   | <b>Nº de docentes</b> |
|---|-----------------------|
| Baixa interação com/entre os alunos durante as aulas                              | 19 (79,2%)            |
| Não tinham familiaridade com recursos digitais e suas aplicações no ensino remoto | 15 (62,5%)            |
| Poucos alunos tinham acesso às aulas remotas                                      | 13 (54,2%)            |



|   |            |
|---|------------|
| Dificuldade por não ter espaço e/ou equipamentos (cadeira, mesa, etc.) adequados ao trabalho remoto | 06 (25%)   |
| Não dispunham dos recursos eletrônicos necessários para ministrar aulas remotas síncronas           | 04 (16,7%) |

Fonte: O Autor (2022)

Podemos observar que, em ambos os perfis, a interação com os alunos durante as aulas foi a principal dificuldade que surgiu durante o ensino remoto, em uma proporção semelhante em ambos os questionários aplicados. A acessibilidade dos alunos nas aulas remotas também se manteve numa posição constante nos dois quadros, embora as porcentagens variem de forma mais significativa que no primeiro caso. A questão do espaço e material utilizado para o trabalho remoto manteve-se como uma das menores problemáticas, limitando-se às posições inferiores em ambos os questionários.

Outro fator a se observar, também, diz respeito à questão da disponibilidade de recursos digitais para os docentes destinados às aulas remotas: No questionário do gestor, esta ocupa a segunda posição mais alta, com uma porcentagem expressiva de 63,6%, porém, no questionário docente, cai para a posição mais baixa, com apenas 16,7%.

Podemos, a partir dos dados apresentados, trabalhar com a elaboração de uma sequência de eventos que nos explique essa divergência apontada entre os dois quadros: os gestores, ao evidenciarem a grande necessidade de recursos digitais que os professores viriam a ter durante o período remoto, mobilizaram-se para preparar, providenciar, e ampliar a disponibilidade destes recursos.

É possível inferir que, como as necessidades de recursos digitais dos docentes foram atendidas pela equipe gestora e pelos órgãos do estado, a disponibilidade destes recursos não se constituiu, para eles, como uma problemática tão grave, ao ponto de interferir no trabalho docente de forma significativa, o que se traduziria em uma consequência clara entre o trabalho conjunto da equipe gestora com os docentes e a oferta de ensino durante a pandemia.

Além disso, os docentes foram inquiridos sobre com quem conversaram ou discutiram a respeito destas dificuldades.

O assunto parece ter se restringido aos agentes da escola: 87,5% responderam ter conversado com outros professores, 37,5% conversaram com a equipe gestora da escola individualmente, 70,8% conversaram com a equipe gestora nas reuniões realizadas, e apenas 01 divulgou ter conversado com pais e/ou responsáveis com mediação da gestão.

Silva (2014) reitera a importância de que o gestor saiba utilizar os canais de comunicação para potencializar os processos da escola, e, considerando o contexto inédito para os professores que foi lecionar no modelo remoto emergencial, ter um espaço para partilhar com a gestão suas dificuldades e experiências é essencial.

E, em relação a esta observação, pelos dados obtidos, houve 06 docentes que não conversaram com a gestão em algum momento sobre as dificuldades que estavam enfrentando no modelo emergencial. Destes seis, dois avaliaram como baixo, não só seus níveis de participação nos processos de decisão do ensino remoto, mas também a efetividade de suas aulas.

### **5.3 Sobre o retorno presencial à escola**

Para o retorno presencial das aulas, procuramos saber dos gestores quais foram as orientações fornecidas pela SEDUC/PE, da mesma forma que foi feita para o ensino remoto, oferecendo opções de base e uma opção em aberto para complementarem à sua discricção.

Assim como no primeiro caso, as respostas se mantiveram num patamar elevado. As alternativas presentes foram “Disponibilizar máscara/álcool-gel”, “Adequar o espaço escolar para o distanciamento social”, “Incentivar a vacinação”, “Acolhimento emocional para alunos e professores”, e “Orientações de segurança e prevenção da COVID-19”.

A adequação do espaço escolar, disponibilização de máscara e álcool-gel, e orientações de prevenção da COVID-19 foram selecionadas por 90,9% dos gestores, enquanto as duas alternativas restantes, do incentivo à vacinação e o acolhimento emocional, receberam 81,9% de representação.

Podemos ver que, tanto no período remoto quanto no retorno presencial, a SEDUC/PE manteve uma performance constante e elevada na sua comunicação com os gestores, fornecendo orientações e diretrizes importantes para auxiliar na coordenação e no bom funcionamento das escolas.

### **5.3.1 Planejamento para o retorno presencial**

Sobre o planejamento da escola para ofertar o ensino no retorno presencial, os docentes tiveram a liberdade de discursar abertamente. As palavras-chaves que resumiram suas respostas foram as seguintes:

- “Comunicação” - 06 vezes
- “Retornar ao planejamento anterior” - 04 vezes
- “Ensino híbrido” – 03 vezes
- “Adaptação do conteúdo remoto” - 03 vezes
- “Prevenção/Distanciamento social” - 03 vezes

“Inexistente” foi aplicado nas respostas de 04 docentes, que responderam que “não houve planejamento”. Todos eles marcaram apenas uma opção quando questionados sobre as medidas de orientação e acolhimento da escola, e dois destes indicaram que tiveram baixa participação nos processos de decisões da escola.

Da mesma forma, utilizou-se o mesmo sistema ao indagar sobre as orientações da gestão para o retorno às aulas presenciais, veja:

- “Prevenção/Distanciamento social” - 11 vezes
- “Acolhimento Emocional” - 06 respostas
- “Adaptação do Conteúdo” - 05 vezes

Foram perguntados, também, sobre medidas implementadas pela escola para o acolhimento e recepção de alunos e professores de volta ao presencial:

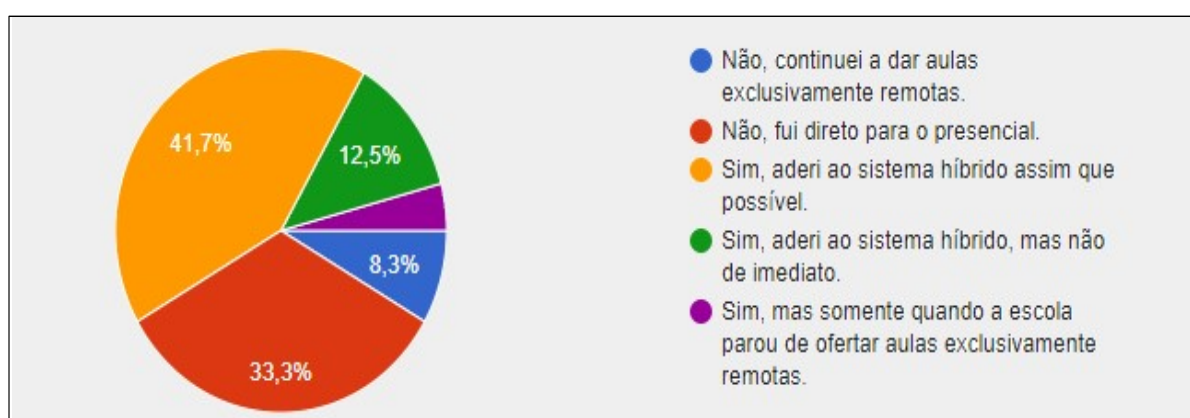
Quadro 09: Acolhimento da escola no retorno presencial

| Acolhimento da escola                          | Nº de professores |
|--|-------------------|
| Adequação às normas de distanciamento          | 15 (62,5%)        |
| Incentivo à vacinação                          | 15 (62,5%)        |
| Disponibilização de máscara/álcool-gel         | 14 (58,3%)        |
| Orientações para prevenção/segurança pessoal   | 13 (54,2%)        |
| Rodas de conversa/Reuniões                     | 9 (37,5%)         |
| Encaminhamento psicológico                     | 5 (20,8%)         |
| Contato, acompanhamento, e apoio aos enlutados | 5 (20,8%)         |
| Não houve/Não se aplica                        | 3 (12,5%)         |

Fonte: O Autor (2022)

Podemos ver, nos dois últimos resultados, uma mobilização ativa por parte da comunidade escolar para propiciar um ambiente seguro para o retorno às aulas presenciais. O combate contra a COVID-19 é essencial para as operações da escola nos dias de hoje, visto como um surto de infecções no ambiente escolar pode levar à suspensão temporária das aulas presenciais mais uma vez, como de fato chegou a ocorrer em algumas instituições (G1, 2021) (FOLHA, 2022) (DIÁRIO, 2021).

Gráfico 05: Retorno presencial docente à escola



Fonte: O Autor (2022)

Os docentes foram perguntados também sobre seu próprio retorno presencial à escola e quando este ocorreu, ou seja, se moveram para o sistema híbrido de ensino, ou foram mantiveram-se na modalidade remota.

Podemos ver que a grande parte dos docentes optaram por retornar à escola de alguma forma no momento que as instalações da instituição voltaram a operar mais uma vez, o que não surpreende frente aos desafios que os docentes enfrentaram no período remoto, e a vontade natural de “retornar ao normal”.

Destaca-se também a pequena parcela de docentes que demonstraram ter a maior resistência para retornar ao presencial, que disseram ter continuado no remoto ou que somente voltaram quando a escola extinguiu a oferta de aulas exclusivamente remotas. Comparamos as respostas apresentadas no tópico anterior, em relação ao acolhimento da escola no retorno presencial.

Dos três, dois destes docentes relataram que a escola cobriu 50% ou menos dos quatro itens disponíveis voltados à prevenção da COVID-19, um que relatou que a escola fez apenas o incentivo à vacinação, e outro que relatou que a escola fez apenas a adequação do espaço às normas de distanciamento. Estes docentes também não mostraram estarem satisfeitos com as aulas remotas, avaliando em “3” a efetividade destas, mas, ainda assim, tiveram resistência para retornar ao presencial.

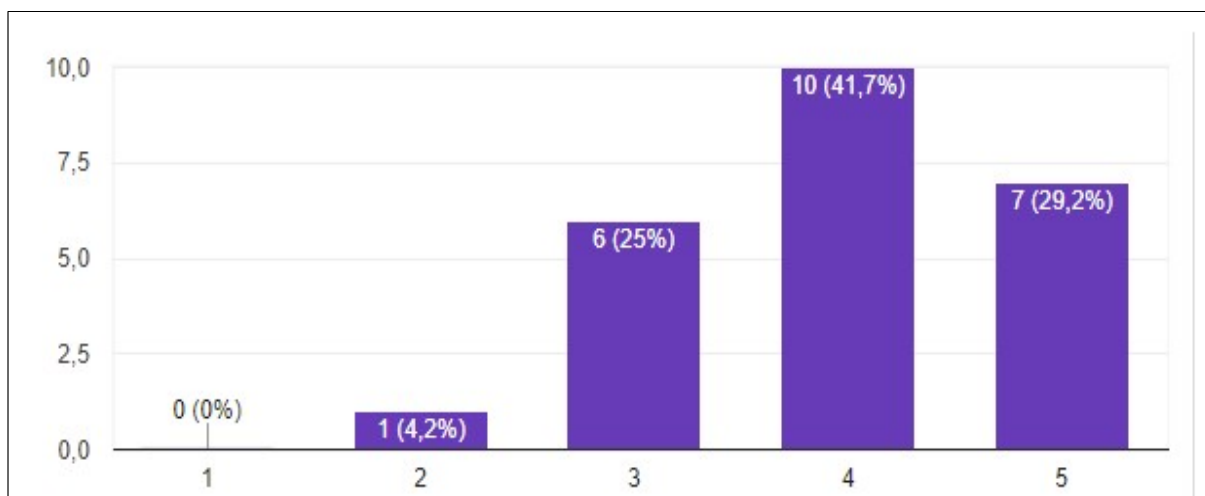
Considerando seu alto grau de infecciosidade, taxa de mortalidade entre idosos e pessoas com comorbidades, e risco de sequelas das vítimas da COVID-19, reitera-se o diferencial que é providenciar um ambiente escolar seguro para o retorno e convívio de docentes e alunos, que pensam não somente em sua própria segurança, mas também na vida e no bem-estar daqueles que com quem convivem fora da escola, em seu meio social e familiar.

### **5.3.2 Impactos da experiência remota na atuação profissional**

Considerando toda a revolução pela qual a escola passou durante estes dois anos de pandemia, cabe um questionamento a ser feito sobre como estas experiências afetaram, mudaram e transformaram o trabalho docente e o trabalho da equipe gestora. Para isto, foram convidados a avaliar o quanto estas mudanças foram significativas, e em que aspectos.

O Gráfico 06, a seguir, ilustra o nível de mudança sentida no trabalho de acordo com os docentes, numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale a pouca mudança, e 5 equivale a muita mudança.

Gráfico 06: Nível de mudança sentida no trabalho docente

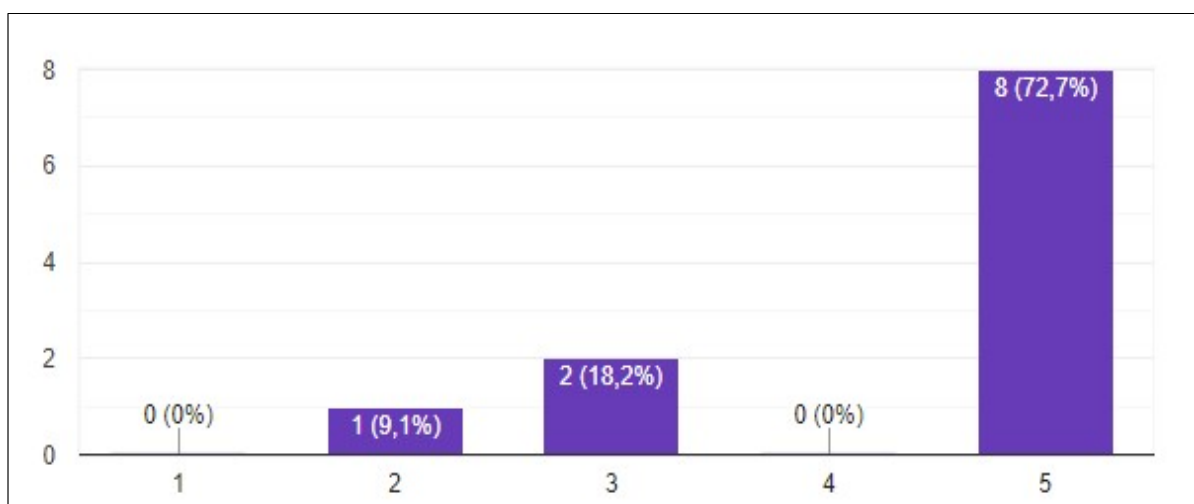


Fonte: O Autor (2022)

Podemos constatar que, sim, houve uma mudança significativa no trabalho docente, com 70,9% avaliando altos níveis de mudança percebida, 25% apontando níveis moderados, e apenas 4,2% apresentando baixos níveis.

Da mesma forma, os gestores foram indagados sobre como perceberam o nível de mudança sentida no trabalho da equipe gestora numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale a nenhuma mudança, e 5 equivale a muita mudança. Os resultados encontrados estão detalhados no gráfico 07, a seguir:

Gráfico 07: Nível de mudança sentida no trabalho da equipe gestora



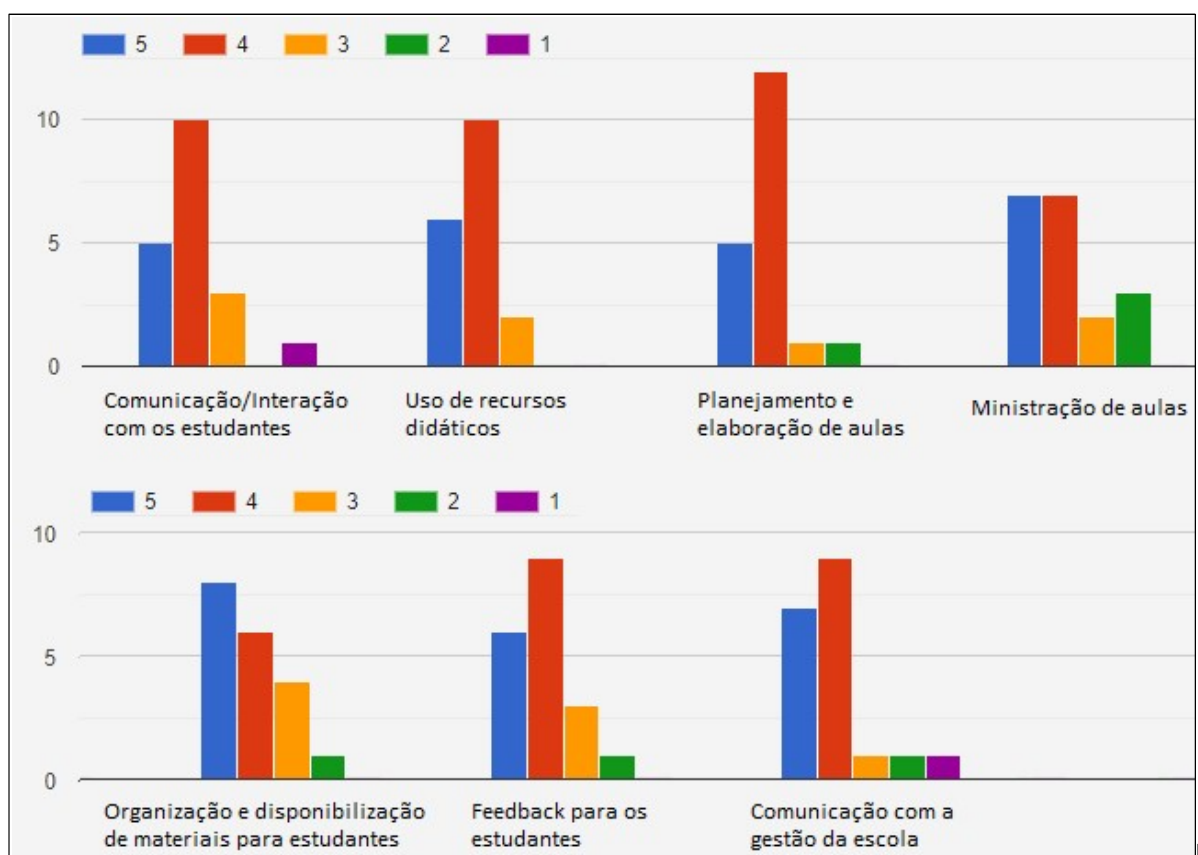
Fonte: O Autor (2022)

Houve uma alteração no trabalho da equipe gestora de forma ainda mais significativa que aquela expressa pelos docentes, com 72,7% da amostra

expressando o maior nível de mudança ofertado na questão, 18,2% apontando níveis moderados de mudança, e apenas 9,1% apresentando baixos níveis.

Para saber como essa experiência transformou diversos aspectos de sua experiência profissional, foram apresentadas múltiplas opções para que os docentes pudessem avaliar o nível de mudança em cada, numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale a pouca mudança, e 5 equivale a muita mudança. Os resultados se encontram no Gráfico 08, a seguir:

Gráfico 08: Nível de mudança em diversos aspectos do trabalho docente

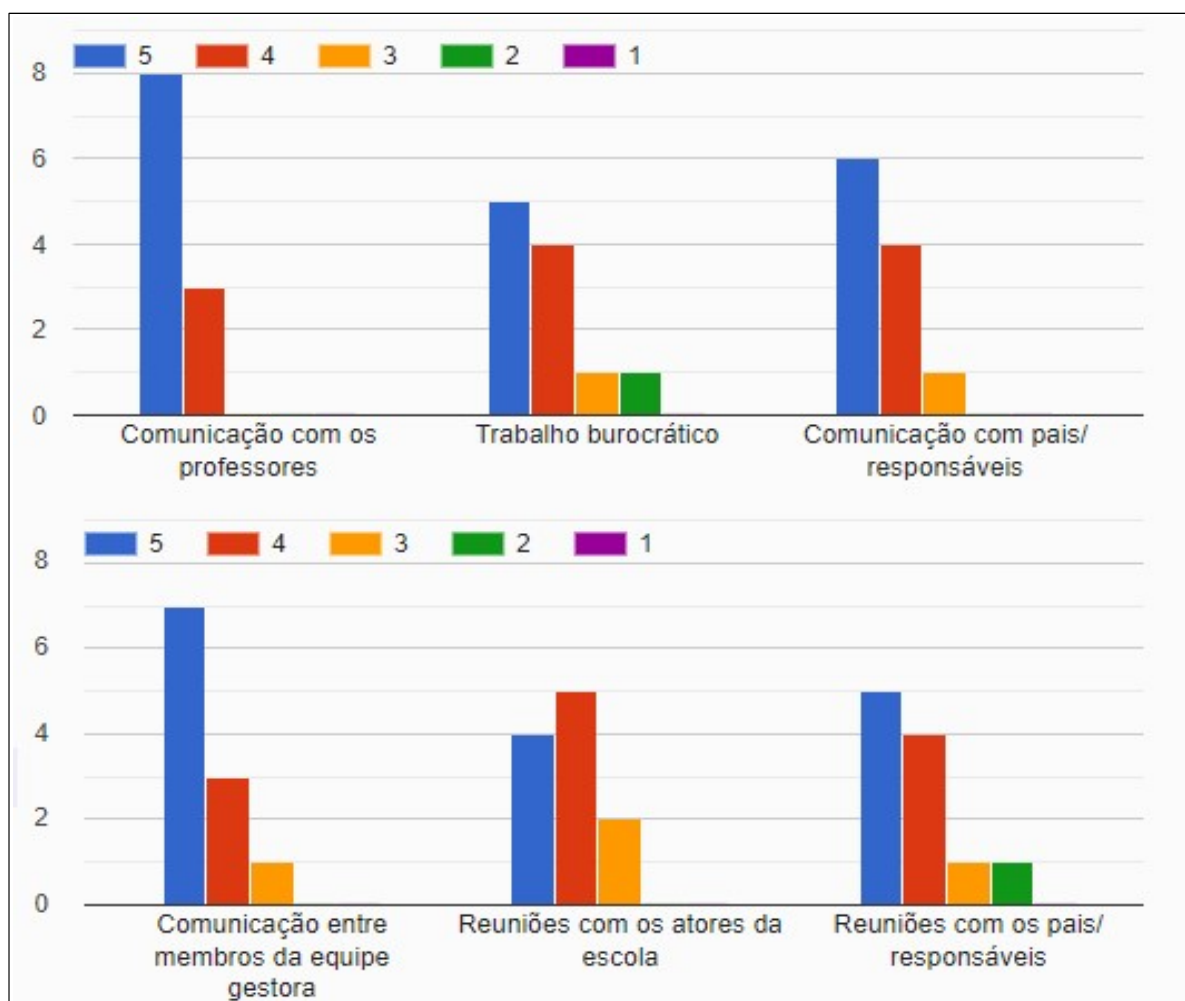


Fonte: O Autor (2022)

O trabalho docente foi transformado pelas vivências únicas experimentadas durante o ensino emergencial remoto mesmo após o retorno presencial. Observa-se no primeiro item como os professores relataram ter uma abordagem diferenciada para a prática docente, em especial para o planejamento e a elaboração de aulas, embora a comunicação discente e o uso de recursos didáticos, ambos papéis de destaque durante o ensino remoto, também foram os alvos de mudanças mais significativas.

Enquanto isso, a mesma indagação foi feita aos gestores, para saber como a experiência da pandemia alterou o trabalho da equipe gestora em devidos aspectos, avaliando o nível de mudança numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale a pouca mudança, e 5 equivale a muita mudança. Os resultados se encontram no Gráfico 09, a seguir:

Gráfico 09: Nível de mudança em diversos aspectos do trabalho gestor



Fonte: O Autor (2022)

Enquanto isso, para o trabalho da equipe gestora, a palavra-chave foi comunicação. Não somente com os docentes, mas também entre os próprios membros da equipe gestora, e com as famílias. É de competência da gestão o papel de coordenar e liderar os esforços coletivos da comunidade escolar, e uma situação extrema como a pandemia da COVID-19 de fato demandou uma reestruturação das vias de comunicação da gestão e um repensar de como entusiasmar a comunidade para participar de forma ativa desse processo contínuo de preparação emergencial.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado, esta pesquisa teve como objetivo principal investigar a relação gestão-professor no contexto pandêmico da COVID-19, quanto ao trabalho conjunto destes dois grupos durante a pandemia, métodos e estratégias que usaram para garantir o exercício de seus ofícios, e o resultado deste trabalho no processo ensino-aprendizagem dos alunos da escola.

A COVID-19 não acabou, e o mundo certamente sentirá os efeitos e as consequências resultantes de sua pandemia por um longo tempo. Com esta pesquisa, foi ilustrado como o trabalho de docentes e o dos gestores escolares estão conectados, numa relação de interdependência.

Como uma pesquisa qualitativa, não houve uma tentativa de encontrar soluções exatas e a resposta para tudo, mas obter dados ilustrativos e contextualizados sobre como foi o trabalho da relação gestão-professor durante a pandemia, bem como instigar reflexões sobre diversas dinâmicas em um contexto emergencial. Foi observado que estratégias de participação podem se tornar um diferencial e afetar a performance da escola, que respostas rápidas da equipe gestora enquanto liderança podem alterar a perspectiva docente a respeito de alguma problemática, e que há prioridades numa crise sanitária como a vivenciada.

Para estudos futuros, apresenta-se a ideia de uma pesquisa em que o foco são os estudantes, sobre suas perspectivas a respeito do próprio trabalho da escola durante o período remoto, se houve espaço para participação, comunicação transparente, como estes se sentiram na transição para o ensino remoto, bem como para o retorno às atividades presenciais.

Eles, como parte do aspecto humano e social da escola, também foram perturbados pela pandemia em suas rotinas. Além disso, a formação discente é o alvo derradeiro de todas as ações educativas realizadas pelos agentes da escola, o que mais que justifica uma investigação a fundo para conhecer suas perspectivas de suas experiências durante o ensino remoto emergencial, e como sua formação foi influenciada por estas.

## REFERÊNCIAS

- AMORIN, Elaine Heloísa de; OLIVEIRA, Jussara de Fátima Alves Campos. **Gestão Escolar Democrática em Tempos de Pandemia**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Formação de Professores e Práticas Educativas) - Instituto Federal Goiano, Ipameri, 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 12 fev. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996., que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm). Acesso em: 05 nov. 2022.
- BRASIL. **Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020**. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Brasília, DF: Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- BRASIL. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus – COVID-19. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 03 fev. 2022.
- BRASIL. **Portaria nº 544, de 16 de junho de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus – Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 03 fev. 2022.
- BRASIL. **Portaria Interministerial nº 5, de 4 de agosto de 2021**. Reconhece a importância nacional do retorno à presencialidade das atividades de ensino e aprendizagem. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-interministerial-n-5-de-4-de-agosto-de-2021-336337628>. Acesso em: 07 maio 2022.

CAFFAGNI, Carla Wanessa do Amaral. Quem decidiu como seria? A Participação do Professor na Transição do Ensino Presencial Para o Ensino Remoto nas Escolas de Educação Básica do Estado de São Paulo. **Revista Educação em Páginas**, Vitória da Conquista, v.02, 2023.

CASOS de Covid-19 levam à suspensão de aulas em escola de Fernando de Noronha. **Diário de Pernambuco**, 2021. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2021/02/casos-de-covid-19-levam-a-suspensao-das-aulas-em-escola-de-fernando-de.html>. Acesso em: 18 nov. 2022.

COSTA, Renata. Lições do coronavírus: ensino emergencial não é EaD. Entrevista concedida a Maria Eduarda Rabello. **Desafios da Educação**. Abril, 2020. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/coronavirus-ensino-remoto/>. Acesso em: 05 nov. 2022.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELORS, J. *et al.* **Educação: Um tesouro a descobrir**. Rio de Janeiro: Cortez, 1998.

COELHO, Antônio. Escola estadual suspende aulas presenciais por 10 dias após confirmação de casos de Covid, no Recife. **G1 – O portal de notícias da Globo**, 03 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2021/12/03/escola-estadual-suspende-aulas-presenciais-por-10-dias-apos-confirmacao-de-casos-de-covid-no-recife.ghtml>. Acesso em: 18 nov. 2022.

FARIA, Thais Cerqueira.; MOURA, Jussara de Paula da Silva. Reflexões sobre a gestão escolar durante a pandemia e sua relação com o *smartphone* e com uso do *Whatsapp*. In: Congresso Nacional Universidade, EaD e Software Livre. v. 2, n. 12. 2021. Disponível em: <https://revistas.nasnuv.com.br/index.php/UEADSL/article/view/525>. Acesso em: 08 fev. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2018. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101705\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101705_informativo.pdf). Acesso em: 04 nov. 2022.

IPOJUCA. Câmara de Vereadores aprova criação do programa Educa Ipojuca. Câmara Municipal do Ipojuca. Disponível em: <https://camaraipojuca.pe.gov.br/2021/09/30/camara-de-vereadores-aprova-criacao-do-programa-educa-ipojuca/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. Programa Jaboatão conectado é lançado com investimento de R\$ 77 milhões. Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes, 2022.

Disponível em: <https://jaboatao.pe.gov.br/programa-jaboatao-conectado-e-lancado-com-investimento-de-r-77-milhoes/>. Acesso em: 06 nov. 2022.

LEMOS, Carolyne Santos. Pandemia da COVID-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das TICs. **Revista Panorâmica**. v. 33, Maio/Ago. 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1344> Acesso em: 04 nov. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINS, A. C. B. L. *et al.* A Experiência de Professores no Ensino Remoto: dilemas, saúde mental e contextos de trabalho na pandemia. **Revista Expressa Extensão**, v. 26, nº 2, p. 260-272, maio-ago. 2021.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Guia de Implementação de Protocolos de Retorno das Atividades Presenciais nas Escolas de Educação Básica. Ministério da Educação, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guiasescolares/protocolo-educacaobasica/view>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MORAES, Marcos. **Gestão Escolar**: Curso Técnico em Secretaria Escolar: Educação a distância Recife, Secretaria-Executiva de Educação Profissional de Pernambuco, 2018.

NAVARRO, I. P. *et al.* **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás, Catalão. 2011.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **Folha informativa sobre COVID-19**. 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 15 jan. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. Histórico da pandemia de COVID-19. 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 15 jan. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. *Coronavirus disease (COVID-19): Small public gatherings*. 2021. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-small-public-gatherings>. Acesso em: 13 mar. 2022.

PARO, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. **Revista Brasileira de Educação**, Porto Alegre, v.14, nº, p.243-251, jul./dez. 1998.

PAULISTA, Ipojuca e Carpina suspendem aulas presenciais devido ao avanço da Covid-19 e Influenza. **Folha de Pernambuco**, 2022. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/noticias/paulista-ipojuca-e-carpina-suspendem-aulas-presenciais-devido-ao/213549/>. Acesso em: 18 de nov. 2022.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n.1, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>. Acesso em: 03 nov. 2022.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 48.809, de 14 de março de 2020**. Regulamenta, no Estado de Pernambuco, medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, conforme previsto na Lei Federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Recife, PE: Governo do Estado de Pernambuco. Disponível em: <http://web.transparencia.pe.gov.br/ckan/dataset/4b2bdfb5-01d9-4226-b5a7-97305976a64a/resource/ada462ab-12c4-4fac-9f09-8229f68d0f5b/download/decreto-48.809.pdf>. Acesso em: 11 maio 2022.

PERNAMBUCO. **Portaria SEE nº 1471, de 31 de março de 2021**. Regulamenta a retomada das atividades pedagógicas, de forma presencial, nas instituições de ensino, públicas e privadas, conforme disposto no Decreto nº 50.470, de 26 de março de 2021. Recife, PE: Secretaria de Educação e Esportes. Disponível em: <https://diariooficial.cepe.com.br/diariooficialweb/#/checar-autenticidade?codigo=OR6PI8JHJS-KP6DIEJ1YW-P2TH9ZW2VI>. Acesso em: 10 maio 2022.

PERNAMBUCO. Protocolo Setorial de Educação. Para atividades em funcionamento durante a pandemia do COVID-19. Recife, PE: Secretaria de Educação e Esportes. Disponível em: [http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/21557/PROTOCOLO\\_EDUCACAO\\_V02.pdf](http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/21557/PROTOCOLO_EDUCACAO_V02.pdf). Acesso em: 04 nov. 2022.

RECIFE. Prefeitura do Recife. **Educa Recife**: Programa de ensino híbrido do Recife. Prefeitura do Recife, 2021. Disponível em: <http://educ.rec.br/educarecife/>. Disponível em: 06 nov. 2022.

SEDUC-PE. **Programa Conecta Aí garante aulas online para estudantes sem acesso à internet**. Secretaria de Educação e Esportes, 2020. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&cat=37&art=5726>. Acesso em: 06 nov. 2022.

SEDUC-PE. **Professor Conectado**: Secretaria de Educação e Esportes dará notebooks e plano de conectividade para profissionais da Rede Estadual. Secretaria de Educação e Esportes, 2021. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&cat=18&art=6167>. Acesso em: 06 nov. 2022.

SILVA, Michelle Pereira. **A Participação da Comunidade Escolar na Gestão Democrática: Os mecanismos de participação**. 2014. Monografia (Especialista em Gestão Escolar) – Especialização em Gestão Escolar, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SOUSA, Keila Cristina Pinheiro de.; COELHO, Rodrigo Pereira. O papel do professor como agente transformador da educação em meio à pandemia da covid-19. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 36, setembro, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. UFPE disponibiliza mais de cinco mil chips de internet para alunos em vulnerabilidade socioeconômica. Universidade Federal de Pernambuco, 2020. Disponível em: [https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset\\_publisher/dlhi8nsrz4hK/content/ufpe-disponibiliza-mais-de-cinco-mil-chips-de-internet-para-alunos-em-vulnerabilidade-socioeconomica/40615](https://www.ufpe.br/agencia/noticias/-/asset_publisher/dlhi8nsrz4hK/content/ufpe-disponibiliza-mais-de-cinco-mil-chips-de-internet-para-alunos-em-vulnerabilidade-socioeconomica/40615). Acesso em: 06 nov. 2022.

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO. UPE receberá chips para distribuir a alunos com dificuldade de acesso remoto. Universidade de Pernambuco, 2020. Disponível em: <http://upe.br/noticias/upe-receber%C3%A1-chips-para-distribuir-a-alunos-com-dificuldade-de-acesso-remoto.html>. Acesso em: 06 nov. 2022.

## Apêndices

### **APÊNDICE A** – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES

Seção 1 de 5

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC

Prezado (a) participante.

O presente questionário é parte do conjunto de instrumentos para coleta de dados da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do licenciando Victor Gabriel Bezerra de Holanda, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Simone Melo, e se propõe a estudar a relação gestão-professor durante a pandemia e suas influências no processo ensino e aprendizagem.

Os dados obtidos neste formulário são sigilosos e subjetivos, mantendo-se a confidencialidade sobre o/a participante da pesquisa, em atenção à sua natureza empírica e sua importância acadêmica no processo de reflexão sobre a formação do licenciando em Química do IFPE - Campus Ipojuca.

O tempo estimado para preenchimento do questionário é de, aproximadamente, 10 minutos. Certos de vossa anuência em participar deste estudo, antecipamos os nossos agradecimentos à sua colaboração.

Este formulário compõe-se de três partes, apresentadas na sequência:

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
2. Perfil do (a) participante;
3. Perguntas sobre o objeto de estudo.

Em caso de dúvidas ou demais perguntas sobre a pesquisa, entre em contato com o pesquisador responsável:

Victor Gabriel Bezerra de Holanda

E-mail: [victorgbh23@gmail.com](mailto:victorgbh23@gmail.com)

Prof<sup>a</sup> Ms. Simone de Melo Oliveira

E-mail: [simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br](mailto:simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br)

Agradecemos a sua participação.

Seção 2 de 5

Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resoluções nº466/2012 e nº510/2016)

Gostaríamos de convidá-lo(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa “A RELAÇÃO GESTÃO-PROFESSOR DURANTE O CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19”. O estudo está sob a responsabilidade do pesquisador Victor Gabriel Bezerra de Holanda. Contato por e-mail ou celular, respectivamente: [Victorgbh23@gmail.com](mailto:Victorgbh23@gmail.com) / (81) 99547-8032. A pesquisa encontra-se sob a orientação da Profª Ms. Simone de Melo Oliveira (e-mail: [simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br](mailto:simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br)).

#### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

O objetivo do estudo será examinar a relação gestão-professor durante a pandemia e suas influências no processo ensino-aprendizagem.

A sua participação neste estudo será por meio do preenchimento deste questionário eletrônico (online). O tempo estimado será de aproximadamente 10 minutos.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e com fins acadêmicos, divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa por meio de questionário online, estarão a sua disposição ao longo do estudo. As informações coletadas serão armazenadas em pastas no Google Drive, sob a responsabilidade do pesquisador pelo período mínimo de 5 anos.

Salientamos que você tem o direito de não aceitar participar ou retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização. Também destacamos que não haverá cobrança ou remuneração de qualquer natureza por participar desta pesquisa, devido a aceitação ser voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Por meio do Google Drive, o TCLE assinado pelo pesquisador ficará acessível na via dos participantes da pesquisa, podendo ser feito o download do arquivo.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê



de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IFPE no endereço: Av. Prof. Luís Freire, 500 - Cidade Universitária, Recife - PE. CEP: 50740-545. Telefone: (81) 2125-1691. E-mail: [propesq@reitoria.ifpe.edu.br](mailto:propesq@reitoria.ifpe.edu.br).

Victor Gabriel Bezerra de Holanda  
(Pesquisador responsável)

#### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO(A)

Ao clicar “Concordo” na pergunta a seguir, você confirmará a sua anuência em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Após a leitura deste documento e depois de ter tido a oportunidade de conversar com os pesquisadores responsáveis para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado(a), ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Depois de ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa?

Concordo

Não gostaria de participar (caso marque esta opção, você já poderá fechar a página da internet)

Seção 3 de 5

Parte I - Perfil do (a) Participante

Favor informar as iniciais do seu nome:

Faixa etária, entre:

Menos de 25 anos

Entre 25 e 29 anos

Entre 30 e 39 anos

Entre 40 e 49 anos

Entre 50 e 59 anos

60 anos ou mais

Formação Acadêmica - Graduação/Ano de conclusão:

Pós-Graduação:

Especialização

Mestrado

Doutorado

Tempo total de docência:

Tempo de docência na escola:

Atualmente trabalha:

Apenas na rede estadual de ensino

Na rede estadual e na rede privada

Na rede estadual e em outra rede pública de ensino (municipal ou federal)

Leciona em turmas:

Ensino Médio

Educação de Jovens e Adultos/EJA Médio

Nesta escola, qual(is) componente(s) curricular(es) você leciona?

Linguagens e suas Tecnologias (Arte, Língua Inglesa e Língua Portuguesa)

- Matemática e suas Tecnologias
- Ciências da Natureza (Biologia, Física e Química)
- Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (História, Geografia, Sociologia e Filosofia)
- Outro(s)

Se assinalou a opção "Outro (s)", favor informar o (s) nome (s) dos componentes curriculares:

Em qual(is) turno(s) você trabalha nesta escola?

- Manhã
- Tarde
- Noite

Você atua ou já atuou como membro de Equipe Gestora?

- Sim, em outra rede de ensino
- Sim, nesta mesma escola ou em outra escola da rede estadual
- Sim, na SEDUC/PE
- Não

Caso tenha assinalado alguma das opções "Sim, ..." na questão anterior, favor especificar a (s) função (ões):

- Coordenador(a)
- Educador(a) de Apoio
- Vice-diretor(a) ou Diretor(a) Adjunto(a)
- Diretor(a)
- Gerente
- Função Técnico-Pedagógica

Seção 4 de 5

Parte II - Perguntas sobre o objeto de estudo

Para responder às questões a seguir, considere como distintos os modelos de ensino remoto, educação à distância, e ensino híbrido, conforme:

O ensino remoto possui caráter emergencial, visando substituir temporariamente as aulas presenciais por atividades digitais, de modo a promover o isolamento social durante a pandemia, sendo dada às instituições de ensino flexibilidade em questão de quais componentes foram ofertados, que recursos seriam utilizados, e até mesmo a realização ou não de atividades avaliativas, conforme a Portaria N° 544 do MEC, promulgada em 2020.

A modalidade de Educação a Distância é padronizada, sendo considerada um ambiente a parte com suas próprias especificações, onde não há um objetivo de simular, o mais próximo possível, a presença em sala de aula, diferente do ensino remoto.

Já o ensino híbrido mesclou presencial com virtual, sendo considerado uma fase de transição para o retorno das aulas 100% presenciais. Na rede estadual de ensino, foco de estudo desta pesquisa, as aulas retornaram presencialmente em fevereiro de 2022.

Referência:

BRASIL. Portaria N° 544, de 16 de junho de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jun. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

Qual foi o meio de contato utilizado da Equipe Gestora durante o período após a interrupção das aulas presenciais em 2020?

Linhas

1. Socialização de informações sobre o trabalho na/da escola
2. Para saber sobre sua saúde física e mental
3. Socialização de informações da SEDUC/PE
4. Outros assuntos

Colunas

Whatsapp/Aplicativo de mensagens

Correio eletrônico (E-mail)

Ligação por telefone/celular

Videochamada

Redes Sociais

Como você descreveria a frequência do contato da gestão com os docentes durante o contexto remoto?

Muito frequente

Frequente

Ocasionalmente

Pouco frequente

Quase nunca

Como você descreveria a frequência com que você entrou em contato com a gestão?

Muito frequente

Frequente

Ocasionalmente

Pouco frequente

Quase nunca

Como você avalia o seu nível de participação nos processos de decisões sobre o ensino remoto? Considere que 1 se aplica a pouca participação e 5 a muita participação.

1

2

3

4

5

Considerando a natureza mentalmente e emocionalmente desgastante da pandemia, que medidas foram tomadas no acolhimento da escola para alunos e professores no período remoto?

Rodas de conversa/Reuniões

Encaminhamento psicológico

Orientações para interação/comunicação com estudantes

- Orientações para prevenção/segurança pessoal
- Capacitação em tecnologias digitais
- Disponibilização de recursos digitais para professores
- Disponibilização de recursos digitais para alunos
- Contato, acompanhamento e apoio aos enlutados
- Não se aplicam
- Outros

Sobre o período de ensino remoto, quais as maiores dificuldades que foram sentidas?

- Não tinha familiaridade com recursos digitais e suas aplicações no ensino remoto
- Não dispunha dos recursos eletrônicos necessários para ministrar aulas remotas síncronas
- Poucos alunos tinham acesso às aulas remotas
- Baixa interação com/entre os alunos durante as aulas
- Dificuldades por não ter espaço e equipamentos (cadeira, mesa, etc) adequados ao trabalho remoto
- Outros

Você trabalhou no sistema híbrido, ou continuou com as aulas exclusivamente remotas?

- Não, continuei a dar aulas exclusivamente remotas.
- Não, fui direto para o presencial.
- Sim, aderi ao sistema híbrido assim que possível.
- Sim, aderi ao sistema híbrido, mas não de imediato.
- Sim, mas somente quando a escola parou de ofertar aulas exclusivamente remotas.

Considerando a natureza mentalmente e emocionalmente desgastante da pandemia, como foi o acolhimento da escola para alunos e professores no retorno presencial?

- Rodas de conversa/Reuniões
- Encaminhamento psicológico
- Orientações para prevenção/segurança pessoal
- Disponibilização de máscara/álcool-gel
- Adequação às normas de distanciamento
- Incentivo à vacinação

Contato, acompanhamento e apoio aos enlutados

Não se aplicam

Outros

Como foi feito o planejamento para as ofertas de ensino durante o período 100% remoto?

Como foi feito o planejamento para as ofertas de ensino no retorno presencial?

Quais foram as orientações da gestão para os docentes para o retorno às aulas presenciais?

Considerando o trabalho feito, você julgaria que as medidas tomadas no contexto pandêmico foram suficientes para ofertar o ensino-aprendizagem para os alunos?

Sim

Não

Como você descreveria o nível de efetividade das aulas remotas? (se você acredita que as aulas remotas ajudaram os alunos a aprenderem e desenvolverem suas habilidades)

1

2

3

4

5

Sobre as dificuldades sentidas, com quem você conversou ou discutiu a respeito destas?

Sim, conversei com outros professores

Sim, conversei com a Equipe Gestora individualmente

Sim, conversei com a Equipe Gestora nas reuniões realizadas

Sim, conversei com pais e/ou responsáveis juntamente com a Gestão

Sim, conversei com técnicos da SEDUC/PE

Sim, conversei com o Sindicato dos Professores

Não se aplica OU não tive oportunidade de conversar sobre as dificuldades

Suas experiências no período remoto mudaram a forma como você trabalha hoje em dia, de volta ao presencial? (Estratégias, técnicas, recursos empregados) Exprese o quanto.

1

2

3

4

5

Exprese sobre o nível de mudanças sentidas nos seguintes aspectos, considerando 1 como "pouca mudança" e 5 como "muita mudança"

Linhas

1. Comunicação/interação com os estudantes

2. Uso de recursos didáticos

3. Planejamento e elaboração de aulas

4. Ministração de aulas

5. Feedback para os estudantes

6. Organização e disponibilização de materiais para os estudantes

7. Comunicação com a gestão da escola

Colunas

1. 5

2. 4

3. 3

4. 2

5. 1

Seus estudantes demonstraram vontade de permanecer no modelo remoto, ou de manter recursos utilizados durante este modelo?



- ( ) Sim, houve um desejo por boa parte dos estudantes de permanecer no remoto
- ( ) Sim, mas somente por manter alguns dos recursos remotos utilizados
- ( ) Sim, houve um desejo de permanecer remoto, mas apenas por um número pequeno de estudantes
- ( ) Sim, mas somente por manter alguns dos recursos remotos utilizados, e por um número pequeno de estudantes
- ( ) Os estudantes não demonstraram querer permanecer no remoto ou com os recursos utilizados

Seção 5 de 5

Obrigado por sua participação!

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Questionário para Trabalho de Conclusão de Curso

Prezado (a) participante.

O presente questionário é parte do conjunto de instrumentos para coleta e construção de dados da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do licenciando Victor Gabriel Bezerra de Holanda, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Simone Melo, e se propõe a estudar a relação gestão-professor durante a pandemia e suas influências no processo ensino aprendizagem.

Os dados obtidos neste formulário são sigilosos e subjetivos, mantendo-se a confidencialidade sobre o/a participante da pesquisa, em atenção à sua natureza empírica e sua importância acadêmica no processo de reflexão sobre o ensino da Química e nas discussões sobre a formação do licenciando em Química do IFPE - Campus Ipojuca.

O tempo estimado para preenchimento do questionário é de, aproximadamente, 10-15 minutos. Certos de vossa anuência em participar deste estudo, antecipamos os nossos agradecimentos à sua colaboração.

Este formulário compõe-se de cinco partes, apresentadas na sequência:

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
2. Perfil do participante;
3. Perfil profissional;
4. Formação continuada;
5. Concepções.

Em caso de dúvidas ou demais perguntas sobre a pesquisa, entre em contato com o pesquisador responsável:

Victor Gabriel Bezerra de Holanda

E-mail: [victorgbh23@gmail.com](mailto:victorgbh23@gmail.com)

Prof<sup>a</sup> Ms. Simone de Melo Oliveira

E-mail: [simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br](mailto:simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br)

Agradecemos a sua participação.

Seção 2 de 5

Termo de Consentimento

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resoluções nº466/2012 e nº510/2016)

Gostaríamos de convidá-lo(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa “A RELAÇÃO GESTÃO-PROFESSOR DURANTE O CONTEXTO PANDÊMICO DA COVID-19”. O estudo está sob a responsabilidade do pesquisador Victor Gabriel Bezerra de Holanda. Contato por e-mail ou celular, respectivamente: [Victorgbh23@gmail.com](mailto:Victorgbh23@gmail.com) / (81) 99547-8032. A pesquisa encontra-se sob a orientação da Profª Ms. Simone de Melo Oliveira (e-mail: [simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br](mailto:simonemelo@ipojuca.ifpe.edu.br)).

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

O objetivo do estudo será examinar a relação gestão-professor durante a pandemia e suas influências no processo ensino-aprendizagem.

A sua participação neste estudo será por meio do preenchimento deste questionário eletrônico (online). O tempo estimado será de aproximadamente 10-15 minutos.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e com fins acadêmicos, divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos participantes voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa por meio de questionário online, estarão a sua disposição ao longo do estudo. As informações coletadas serão armazenadas em pastas no Google Drive, sob a responsabilidade do pesquisador pelo período mínimo de 5 anos.

Salientamos que você tem o direito de não aceitar participar ou retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização. Também destacamos que não haverá cobrança ou remuneração de qualquer natureza por participar desta pesquisa, devido a aceitação ser voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Por meio do Google Drive, o TCLE assinado pelo pesquisador ficará acessível na via dos participantes da pesquisa, podendo ser feito o download do arquivo. Além do mais, uma cópia das respostas será enviada ao seu e-mail após conclusão do questionário.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IFPE no endereço: Av. Prof. Luís Freire, 500 - Cidade Universitária, Recife - PE. CEP: 50740-545. Telefone: (81) 2125-1691. E-mail: [propesq@reitoria.ifpe.edu.br](mailto:propesq@reitoria.ifpe.edu.br).

Victor Gabriel Bezerra de Holanda  
(Pesquisador responsável)

### CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO(A)

Ao clicar “Concordo” na pergunta a seguir, você confirmará a sua anuência em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Após a leitura deste documento e depois de ter tido a oportunidade de conversar com os pesquisadores responsáveis para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado(a), ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Depois de ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa?

Concordo

Não gostaria de participar (caso marque esta opção, você já poderá fechar a página da internet)

Seção 3 de 5

Parte I - Perfil do (a) Participante

Favor informar as iniciais do seu nome:

Faixa etária, entre:

Menos de 25 anos

Entre 25 e 29 anos

Entre 30 e 39 anos

Entre 40 e 49 anos

Entre 50 e 59 anos

60 anos ou mais

Formação Acadêmica - Graduação/Ano de conclusão:

Pós-graduação:

Especialização

Mestrado

Doutorado

Tempo total de trabalho em gestão escolar:

Tempo na equipe gestora desta escola:

Atualmente trabalha:

Apenas na rede estadual de ensino

Na rede estadual e na rede privada

Na rede estadual e em outra rede pública de ensino (municipal ou federal)

Em qual(is) turnos você trabalha nesta escola?

Manhã

Tarde

Noite

Qual função você exerce na Equipe Gestora da escola?

Diretor (a)

Vice-diretor(a) ou Diretor(a) Adjunto(a)

Coordenador(a)

Educador de Apoio

Gerente

( ) Função Técnico-Pedagógica

Seção 4 de 5

Parte II - Perguntas sobre o objeto de estudo

Para responder às questões a seguir, considere como distintos os modelos de ensino remoto, educação à distância, e ensino híbrido, conforme:

O ensino remoto possui caráter emergencial, visando substituir temporariamente as aulas presenciais por atividades digitais, de modo a promover o isolamento social durante a pandemia, sendo dada às instituições de ensino flexibilidade em questão de quais componentes foram ofertados, que recursos seriam utilizados, e até mesmo a realização ou não de atividades avaliativas, conforme a Portaria Nº 544 do MEC, promulgada em 2020.

A modalidade de Educação a Distância é padronizada, sendo considerada um ambiente a parte com suas próprias especificações, onde não há um objetivo de simular, o mais próximo possível, a presença em sala de aula, diferente do ensino remoto.

Já o ensino híbrido mescla presencial com virtual, sendo considerado uma fase de transição para o retorno das aulas 100% presenciais. Na rede estadual de ensino, foco de estudo desta pesquisa, as aulas retornaram presencialmente em fevereiro de 2022.

Referência:

BRASIL. Portaria Nº 544, de 16 de junho de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jun. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

PERNAMBUCO. Protocolo Setorial da Educação - Para atividades em funcionamento durante a pandemia do COVID-19. Disponível em: [http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/21557/PROTOCOLO\\_EDUCACAO\\_V02.pdf](http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/21557/PROTOCOLO_EDUCACAO_V02.pdf). Acesso em: 08 de setembro de 2022.

Considerando a natureza restritiva da pandemia, como a gestão realizou a comunicação não-presencial com os docentes?

Linhas

1. Socialização de informações sobre o trabalho na/da escola
2. Para saber sobre a saúde física e mental dos docentes
3. Socialização de informações da SEDUC/PE
4. Outros assuntos

Colunas

- Whatsapp/Aplicativo de mensagens
- Correio eletrônico (E-mail)
- Ligação por telefone/celular
- Videochamada
- Facebook/Redes sociais

Com que frequência a gestão entrou em contato com os professores após o início da pandemia, por questões de trabalho e bem estar pessoal?

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Pouco frequente
- Quase nunca

Quais foram as orientações da SEDUC/PE sobre como trabalhar junto aos professores durante o período remoto?

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Pouco frequente
- Quase nunca

Conforme ocorreu a transição do remoto para o modelo presencial, quais foram as orientações fornecidas pela SEDUC/PE?

- Disponibilizar máscara/álcool-gel
- Adequar o espaço escolar para o distanciamento social

- Incentivar a vacinação
- Acolhimento emocional para alunos e professores
- Orientações de segurança e prevenção da COVID-19
- Outros

Como foi feito o planejamento da escola para a oferta do ensino remoto?

Quais foram as principais preocupações que surgiram a respeito do trabalho dos professores e a aprendizagem dos alunos devido ao ensino remoto? Considere que 5 = Muito preocupante, e 1 = Pouco preocupante

Linhas

1. Sobre a oferta das aulas
2. Frequência/Participação dos alunos
3. Disponibilidade de recursos digitais para alunos/professores para aulas remotas
4. Acolhimento emocional para professores
5. Acolhimento emocional para alunos
6. Acompanhamento/ciência dos pais/responsáveis
7. Capacitação dos professores para utilizar recursos didáticos digitais
8. Proporcionar um ambiente escolar seguro para retorno para o retorno das aulas presenciais

Colunas

1. 5
2. 4
3. 3
4. 2
1. 5

Quais foram as principais medidas adotadas pela gestão para garantir o processo ensino e aprendizagem no contexto remoto?

Sobre o período de ensino remoto, quais foram as maiores dificuldades relatadas pelos professores?



- Não tinham familiaridade com recursos digitais e suas aplicações no ensino remoto
- Não dispunham dos recursos eletrônicos necessários para ministrar aulas remotas síncronas
- Poucos alunos tinham acesso às aulas remotas
- Baixa interação com/entre os alunos durante as aulas
- Dificuldades por não ter espaço e/ou equipamentos (cadeira, mesa, etc.) adequados ao trabalho remoto
- Outros

Com que frequência os professores relatavam dificuldades sobre as aulas remotas?

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Pouco frequentemente
- Quase nunca

Como você descreveria o nível de efetividade do desempenho da escola em relação às aulas remotas? (se você acredita que as aulas remotas ajudaram os alunos a aprenderem e desenvolverem suas habilidades)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Após as experiências com o ensino remoto, você diria que a pandemia mudou a forma com que a escola/a gestão trabalha junto aos professores, agora de volta ao modelo 100% presencial? (Recursos utilizados, estratégias, comunicação, etc.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Expresse sobre o nível de mudanças sentidas nos seguintes aspectos, considerando 1 como "pouca mudança", e 5 como "muita mudança"

Linhas

1. Comunicação com os professores
2. Trabalho burocrático
3. Comunicação com pais/responsáveis
4. Comunicação entre membros da equipe gestora
5. Reuniões com os atores da escola
6. Reuniões com os pais/responsáveis

Colunas

1. 5
2. 4
3. 3
4. 2
5. 1

Seção 5 de 5

Obrigado por sua participação!