



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

KARYNE KELLY DE LIMA CAVALCANTE

**TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO PEDAGÓGICA:  
APRENDIZAGENS A PARTIR DA PANDEMIA DA COVID-19  
NA PERCEPÇÃO DE GESTORES ESCOLARES**

**Brasília – DF**

**2023**

**KARYNE KELLY DE LIMA CAVALCANTE**

**TECNOLOGIAS DIGITAIS NA GESTÃO PEDAGÓGICA:  
APRENDIZAGENS A PARTIR DA PANDEMIA DA COVID-19  
NA PERCEPÇÃO DE GESTORES ESCOLARES**

Trabalho Final de Curso, apresentado à disciplina Projeto 5, como requisito básico para a conclusão do curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade de Brasília, sob orientação da professora Dra. Ana Maria de Albuquerque Moreira.

**Brasília – DF**

**2023**

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho, como parte dos requisitos para conclusão do curso de pedagogia inclui, inicialmente, um memorial da estudante e um artigo científico de sua autoria. O artigo apresentado em seguida analisa a possível integração das tecnologias digitais no ensino e aprendizagem a partir da pandemia da COVID-19. Desse interesse surgiu a necessidade de analisar como a gestão escolar conduziu o trabalho pedagógico no momento em que as instituições de ensino se viram diante da necessidade de trabalharem no ensino não presencial.

Com isso o estudo parte da seguinte questão: quais as aprendizagens com o uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica em três momentos distintos: antes da pandemia; durante a pandemia e nas circunstâncias atuais da pandemia ?

Porquanto o objetivo geral do trabalho é analisar as experiências e aprendizagens com a utilização de tecnologias digitais na gestão pedagógica a partir da pandemia da COVID-19, na percepção da equipe de gestão da escola.

À frente, o resumo da síntese da pesquisa que tem como propósito apresentar uma visão geral. Posteriormente, a introdução do trabalho que explica o objeto da pesquisa e o porquê da pesquisa. A diante, o referencial teórico, uma revisão e discussões bibliográficas sobre o objetivo do estudo. A saber, o método responde a escolha da metodologia, levando a responder a pergunta do estudo. Logo, os apontamentos e discussões das entrevistas com as gestoras, percepções e vivências do uso das tecnologias digitais na pandemia. E por fim, as conclusões finais para o fechamento das ideias expostas.

# SUMÁRIO

MEMÓRIAS E TRAJETÓRIAS DA PESQUISADORA .....	5
RESUMO .....	8
ABSTRACT .....	9
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1. <i>Gestão pedagógica como uma dimensão da gestão escolar</i> .....	12
2.2. <i>Impactos da COVID-19 na educação</i> .....	14
2.3. <i>Uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica</i> .....	15
3. MÉTODO.....	18
4. APONTAMENTOS E DISCUSSÕES .....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
6. REFERÊNCIAS .....	28
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA .....	32

## MEMÓRIAS E TRAJETÓRIAS DA PESQUISADORA

Meu nome é Karyne Kelly De Lima Cavalcante, tenho 26 anos e vou contar um pouco da minha trajetória escolar e profissional em relação à educação.

A infância foi feliz, tive liberdade para ser a criança sonhadora, agitada, intensa, de aprontar, chorar, de viver cada descoberta tendo o tempo necessário para entender os processos biológicos e humanos. Adolescência desafiadora, fase de escolhas, diferente da infância, quando minha mãe era responsável por fazer as escolhas por mim. Portanto, entendia que as minhas escolhas, levavam a uma responsabilidade, seja ela boa ou não. Período de muitas reflexões e ensinamentos. Já no meu desenvolvimento adulto, as reflexões, as responsabilidades, se intensificaram mais ainda. Vivências importantes na construção do sujeito adulto consciente, traçando um desenvolvimento maior na integração de valores e moral.

Na fase da infância, especificamente do pré (I/II/III) até a 4ªSérie, estudei na escola pública, Escola Classe 19, localizada na Ceilândia Sul. Uma escola muito acolhedora, com poucas crianças, uma estrutura boa, uma alimentação saudável. Passei toda a trajetória escolar do pré até os anos iniciais na mesma instituição. Localizada nas proximidades de casa, exatamente, na esquina da rua. Meus colegas de classe, moravam perto da instituição, grande maioria conhecia uns aos outros e as famílias também. O desenvolvimento durante todos esses anos na escola foi muito bom, os feedbacks que a minha mãe sempre recebia das professoras, ser uma boa aluna, mas, conversava demais nas aulas. Apresentei-me como uma criança bem desenvolvida durante a infância, sem perdas ou dificuldades na aprendizagem.

Nos anos iniciais, obtive dificuldades no relacionamento com a docente, impactando o desenvolvimento nos estudos e aprendizagem no ensino. Houve desânimo pelos estudos, não querendo ir ao colégio. Pela falta de interesse nos estudos, ocasionando em conversas excessivas durante as aulas. O rendimento escolar durante essa fase foi desenvolvido no nível satisfatório, apesar do não envolvimento maior com os estudos.

No decorrer dos anos finais, comecei os estudos no colégio público, Centro de Ensino Fundamental 04 de Ceilândia, localizada na Ceilândia Sul. Estive presente no colégio durante o 5º ano e 6º ano, pois, mudei de residência. A nova residência localizada no Valparaíso - Goiás. Durante o período que eu estudei em Ceilândia, passei por um momento difícil, não queria mais estudar, chorava todos os dias para não ir à escola. Comecei a achar difícil o estudo, não acreditava no meu potencial e nem que conseguiria aprender. Muitas disciplinas, muito

conteúdo, professores diferentes, com didáticas distintas. Alguns professores ensinavam de uma forma fácil de entendimento, e outros encontrava dificuldade na linguagem, e conseqüentemente não entendia o conteúdo. Sentimento de não envolvimento, dispersa nas aulas, com dificuldades de concentração para adquirir os conhecimentos prévios.

Com a mudança de residência, comecei a estudar no colégio em Brasília, no Centro de Ensino Fundamental 03 de Brasília, localizada na Asa Sul. Realizei o 7º ano e 8º ano nessa instituição. Acordava cedo, percurso difícil, mas, necessário para os estudos. Por ser uma escola menor, com menos alunos do que a escola onde estudei em Ceilândia. Consegui um desenvolvimento melhor no aprendizado, envolvi mais nos estudos, contudo, houve dificuldades no desenvolvimento de laços de amizade. Apesar, do novo ambiente escolar, o desenvolvimento nos estudos foi primordial para as séries seguintes.

Logo, o Ensino Médio, mudei de escola, por não ter Ensino Médio naquela instituição. Os estudos acontecerão no Centro de Ensino Médio Elefante Branco, localizado na Asa Sul. Contemplando todos os anos do Ensino Médio. Período desafiador, momento de decisões futuras, como por exemplo, qual curso vou realizar. Um grau de estudos mais avançados, com muitas disciplinas, professores, provas extensas. Fase cansativa, às vezes perdida no tempo de estudo, não sabia qual era a disciplina prioritária e nem caracterizar a disciplina como prioridade. Não tive um desempenho excelente, contudo, dentro do esperado. Meu maior desafio, apresentação de trabalho, ficava ansiosa, perdia a fala por vezes, existia um bloqueio emocional. Sensação de que não poderia errar, para não ser julgada pelos colegas pelo nível de aprendizagem. Encerrei o Ensino Médio ainda com lacunas, medos, mas, sabendo que precisava praticar mais esse medo de apresentar-se em público. Portanto, mesmo com conteúdo extensos houve desenvolvimento e aprendizagem nos componentes curriculares do Ensino Médio, entendendo a importância de ter uma performance melhor nos estudos e mais envolvimento no ensino e aprendizagem durante o percurso da faculdade.

Escolhi o curso de Pedagogia, na Universidade de Brasília, localizada no Plano Piloto. O curso já havia sido escolhido anteriormente, desde adolescência já era uma opção minha. No ano seguinte, consegui estágio na escola. A opção de caminhar de forma conjunta, a faculdade e o trabalho, exigiu bastante esforço. Desde 2015 trabalho com educação, a teoria e prática caminham juntos, com isso, contribuiu de forma significativa na formação como educadora.

Por fim, passei por momentos desafiadores, experiências únicas, consegui extrair de cada vivência muita sabedoria. Hoje, tenho uma visão de educação diferente do início da

faculdade. Percepções distantes, como aluna, agora como educadora. O trabalho de educadora é contínuo, sempre em busca de melhorias no desenvolvimento e aprendizagem do alunado. Por seguinte, com o olhar mais atento ao cotidiano do estudante, por influenciar no âmbito escolar, é nessa perspectiva de olhar o estudante como o todo, que me encanta. Não é só pela aprendizagem, mas também no desenvolvimento de um cidadão consciente, crítico, formando um cidadão completo. A educação ela é mutável, transferível, que transforma vidas. E através da educação que conseguimos transmudar o futuro. A Pedagogia é uma escolha assertiva, que me orgulha de continuar na educação. Para os planos futuros, investir em novas aprendizagens de educação, com foco nas tecnologias digitais.

# **Tecnologias digitais na gestão pedagógica: aprendizagens a partir da pandemia da COVID-19 na percepção de gestores escolares**

## **RESUMO**

O artigo analisa o processo de adaptação ao ensino remoto, como foco na utilização das tecnologias digitais. p em uma escola de educação básica da rede privada do Distrito Federal, diante a pandemia da COVID-19, pela percepção de membros da equipe gestora. O trabalho é parte de um estudo desenvolvido pela Comissão de Políticas da RedAge Internacional e busca compreender as experiências e aprendizagens com o uso de tecnologias digitais na gestão pedagógica em três momentos distintos: antes, durante e nas circunstâncias atuais da pandemia da COVID-19. Em temas metodológicos, o trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando, como instrumento de pesquisa, a entrevista estruturada. Os resultados das entrevistas nas percepções das gestoras mostraram-se ser uma escola de classe média alta, com uma estrutura aparentemente bem desenvolvida, com bom suporte financeiro e com equipamentos tecnológicos em todo o âmbito escolar. Porém trata-se de uma escola conteudista e pouco se utilizava-se de recursos tecnológicos. A escola selecionada foi uma das primeiras escolas em Brasília a organizar-se de forma rápida para dar continuidade ao ensino de forma *on-line*. Entretanto, apresentaram-se resistências das famílias, alunos e docentes quanto a utilização dos novos recursos; a adaptabilidade dos dispositivos digitais foi um desafio para todos. A análise das entrevistas revelou que uma aprendizagem para a gestão escolar e pedagógica foi fundamental no trabalho coletivo e colaborativo que permitiu a superação das resistências observadas no início do processo. As tecnologias digitais passaram a ser vistas como importante aliadas no processo de ensino e aprendizagem, necessitando de permanente atenção da gestão quanto à formação continuada de todos os sujeitos envolvidos no processo para o desenvolvimento de competências digitais no ensino.

**Palavras-chave:** Gestão Pedagógica; Pandemia; COVID-19; Uso dos recursos tecnológicos.



# **Digital technologies in pedagogical management: learning from the COVID-19 pandemic in the perception of school managers**

## **ABSTRACT**

The article analyzes the process of adaptation to remote education, as a focus on the use of digital technologies. In a basic education school of the private network of the Federal District, faced with the pandemic of COVID-19, due to the perception of members of the management team. The work is part of a study developed by the Policy Committee of RedAge International and seeks to understand the experiences and learning scans with the use of digital technologies in pedagogical management at three different times: before, during and in the current circumstances of the COVID-19 pandemic. In methodological terms, the work was developed as exploratory research of qualitative approach, using, as a research instrument, the structured interview. The results of the interviews in the perceptions of the managers proved to be an upper middle-class school, with a structure apparently well developed, with good financial support and with technological equipment throughout the school environment. However, it is a content is list school and little technological resources were used. The selected school was one of the first schools in Brasilia to organize quickly to continue teaching *online*. However, there were resistances from families, students, and teachers regarding the use of new resources; the adaptability of digital devices was a challenge for everyone. The analysis of the interviews revealed that an apprenticeship for school and pedagogical management was fundamental in the collective and collaborative work that allowed the overcoming of the resistances observed at the beginning of the process. Digital technologies began to be seen as important allies in the teaching and learning process, requiring permanent attention from management regarding the continued training of all subjects involved in the process for the development of digital skills in teaching.

**Keywords:** Pedagogical Management; Pandemic; COVID-19; Use of technological resources.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho trata-se de um estudo sobre as aprendizagens do uso de tecnologias digitais para a gestão pedagógica, na percepção de membros da equipe de gestão da escola. Para esse propósito, o estudo foi desenvolvido considerando a utilização de tecnologias digitais na gestão pedagógica em três momentos distintos: (I) antes da pandemia; (II) durante a pandemia; (III) nas circunstâncias atuais da pandemia. O trabalho é parte de uma investigação em desenvolvimento por universidades latino-americanas que integram a Comissão de Políticas da RedAGE Internacional e faz um recorte no âmbito da pesquisa desenvolvida pela equipe da Universidade de Brasília, da qual a autora é participante.

O interesse pelo estudo surgiu da necessidade de se verificar como as instituições escolares passaram a integrar as tecnologias digitais no planejamento e na execução das atividades de ensino e aprendizagem antes, durante e nas circunstâncias atuais da pandemia da COVID-19. A pesquisa evidencia o momento da pandemia, que implicou em mudanças substanciais na gestão pedagógica pela necessidade de adoção do ensino integralmente remoto e perdurou mais tempo do que o inicialmente previsto.

Nesse cenário, o uso das tecnologias digitais passou a ser imprescindível e um enorme desafio para as instituições de ensino, fazendo com que as escolas buscassem se adaptar a uma nova realidade. Diante desse contexto da pandemia da COVID-19, constatou-se que a gestão escolar precisava desenvolver um novo processo na gestão pedagógica – planejamento e execução do ensino e aprendizagem – com a utilização de tecnologias digitais, que permitiram, entre outras ações, as aulas *on-line*.

Com essa perspectiva, a presente pesquisa discorre do seguinte questionamento: como se deu a integração das tecnologias digitais na gestão pedagógica a partir da COVID 19? Quais foram as aprendizagens para a gestão da escola com esse processo?

Considerando o contexto apresentado e a questão motivadora, o presente estudo foi desenvolvido para responder ao objetivo geral que é analisar as experiências e aprendizagens com o uso de tecnologias digitais na gestão pedagógica em três momentos distintos: antes, durante e nas circunstâncias atuais da pandemia da COVID-19, na percepção de membros da equipe de gestão da escola.

E os objetivos específicos trataram de:

- Identificar o uso de tecnologias digitais na escola antes da pandemia da COVID-19.
- Levantar as percepções das gestoras escolares sobre o uso das tecnologias digitais no trabalho pedagógico diante da situação da não presencialidade do ensino.
- Compreender as aprendizagens institucionais a partir do uso de tecnologias digitais após a pandemia da COVID 19.

Além desta introdução, o presente artigo inclui mais três seções: o referencial teórico, com uma breve síntese dos conceitos que fundamentaram a pesquisa; a metodologia aplicada para a realização do estudo, e a análise das falas das gestoras entrevistadas. Por fim, na conclusão são indicados os principais achados e os apontamentos considerados relevantes para estudos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico foi desenvolvido com objetivo desenvolver ideias com base em referências bibliográficas, visando o embasamento conceitual do estudo. A pandemia de COVID-19 trouxe consigo mudanças significativas na forma como a instituição de ensino funciona, tornando a gestão pedagógica ainda mais importante. A necessidade de adaptação rápida às novas condições para dar continuidade a aprendizagem e oferecer educação de qualidade exigiu dos gestores educacionais flexibilidade, capacidade de liderança e habilidade para enfrentar desafios durante o ensino remoto. Neste contexto, é fundamental compreender a relação entre a pandemia de COVID-19 e a importância da gestão escolar e pedagógica, para garantir a efetivação e a continuidade dos processos de ensino e aprendizagem. A pesquisa apresenta-se em três tópicos, a saber: gestão pedagógica como uma dimensão da gestão escolar; impactos da COVID-19 na educação; uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica.

### **2.1. Gestão pedagógica como uma dimensão da gestão escolar**

A gestão escolar, segundo Lück (2009, pág.24), tem por significado:

gerir a dinâmica cultural da escola, de acordo com a orientação e política pública educativa para a concretização do projeto político-pedagógico da escola, em articulação com os princípios e métodos de organização democráticos, e criar condições favoráveis aos alunos. Condições do ambiente educativo autônomo (com solução dentro de seu conjunto de habilidades), participação e compartilhamento (tomada de decisão conjunta e implementação de resultados) e autocontrole (monitoramento e avaliação responsivos).

De acordo com Vieira (2007, p. 61), “a gestão escolar, como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino”. A autora destaca que a LDB/1996 foi a primeira lei da educação a dar evidência à gestão escolar, elencando as atribuições dos estabelecimentos de ensino, destacadas em seu Artigo 12. A elaboração da proposta pedagógica configura na atribuição maior da equipe de gestão da escola, que atua nas demais frentes para garantir a execução dessa proposta.

São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios,

livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. (Vieira, 2007, p. 62)

A gestão escolar se realiza por meio de processos e rotinas distribuídas em distintas dimensões: planejamento e organização do trabalho escolar; gestão democrática e participativa; gestão relacional – interna e externa; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão dos indicadores e resultados educacionais. (LÜCK, 2009; VIEIRA, VIDAL e NOGUEIRA, 2020).

A gestão pedagógica é, entre todas as demais, uma dimensão central, pois está diretamente envolvida com o foco da escola que é promover aprendizagem e formação dos alunos, afim, de desenvolver competências sociais e pessoais necessárias para inserção na sociedade e no mundo do trabalho. Certamente, para que se realize tendo em vista os objetivos da escola, é necessário que esteja articulada às demais dimensões. O adjetivo “pedagógica” é empregado para representar variados níveis de complexidade e abrangência, expressos em condições e contextos diferentes, sendo comum identificar a sua utilização para expressar outra perspectiva distinta, de senso comum. (LÜCK, 2009, p.97).

Para Vieira, Vidal e Nogueira (2020), o trabalho pedagógico consiste na atividade-fim da escola e envolve

(...) desde a elaboração da proposta pedagógica-curricular para as diferentes etapas de ensino até o acompanhamento das crianças ou avaliação de desempenho dos estudantes, passando por um processo de trabalho junto aos professores e podendo incluir, ainda, ações relacionadas a sua formação continuada.

As autoras destacam que cada uma dessas ações é determinante nos resultados educacionais alcançados pela escola. Assim, ressalta-se que todas as ações da escola têm um caráter pedagógico:

a capacidade de levar as pessoas aprenderem, a desenvolver compreensões, hábitos e atitudes. Em qualquer espaço e circunstância, mesmo tendo caráter de espontaneidade. Pode-se considerar de natureza pedagógica qualquer ação que leve a aprender alguma coisa, mesmo sem intencionalidade, como para as ações sistematicamente organizada intencionalmente para tal fim (Lück, 2009, pág.97).

Portanto, nas distintas dimensões da gestão da escola,

é fundamental que no cotidiano escolar não se deixe de considerar os efeitos pedagógicos das ações orientadas por interesses e circunstâncias pessoais, individuais ou coletivas, dos sujeitos que fazem a escola e que influenciam os seus resultados (Lück, 2009, pág.98).

## 2.2. Impactos da COVID-19 na educação

Com as medidas de isolamento social adotadas para a contenção da propagação da Covid-19, assim como meio de evitar um possível colapso da saúde pública brasileira, as escolas iniciaram a suspensão de suas atividades presenciais a partir de março de 2020. No Distrito Federal, decreto nº40.475, de 28 de fevereiro de 2020, declara a emergência no âmbito da saúde pública no Distrito Federal, em razão do risco de pandemia do novo coronavírus. O Decreto nº40.509, de 11 de março de 2020, determina a suspensão das atividades educacionais em todas as escolas no sistema de ensino distrital, das redes de ensino pública e privada.

Documento da UNESCO (2021) aponta consequências adversas com o fechamento das escolas, que

acarreta altos custos sociais e econômicos para as pessoas em todas as comunidades. Seu impacto, porém, é particularmente grave para os meninos e meninas mais vulneráveis e marginalizados e suas famílias. As interrupções resultantes exacerbam as disparidades já existentes no sistema educacional, mas também em outros aspectos de suas vidas.

Percebe-se que o ensino e aprendizagem dos alunos foram comprometidos e interrompido ocasionando perdas no processo de aprendizagem, assim como, aumentando a evasão dos estudantes nas escolas nesse período de isolamento social. Desafiando os docentes, famílias e alunos a buscarem novos caminhos para medir e validar o aprendizado.

A suspensão das atividades letivas presenciais,

por todo o mundo impôs aos gestores educacionais, professores e estudantes, o desafio de uma adaptação e transformação, até então, inimagináveis, obrigando-os a um novo modelo educacional, sustentado pelas tecnologias digitais e pautado nas metodologias da educação online. Os professores se viram pressionados a migrarem para o ensino online, transferindo e transpondo metodologias e práticas pedagógicas típicas dos espaços de aprendizagem presenciais, naquilo que tem sido designado por ensino remoto de emergência (OECD; MOREIRA; HENRIQUES; BARROS, 2020).

Com a pandemia da COVID-19 e o surgimento do ensino remoto, os professores se depararam com um novo contexto de trabalho. Os docentes tinham pouco ou quase nenhum contato com as tecnologias digitais começaram a planejar suas aulas mediadas por telas. Com essa nova estrutura de adaptação apresentaram-se diversos desafios, como problemas de conexão; engajamento dos alunos às atividades remotos e manuseio dos recursos digitais. Os professores foram desafiados aprender novos formatos de ensino, exigindo tempo; dedicação; criatividade e o mais importante, domínio das tecnologias digitais. É possível refletir sobre uma

nova forma de atuação, onde alunos e professores não têm lugar definido, ambos são sujeitos ativos dos processos de ensino e aprendizagem.

Segundo Nóvoa (1997), a troca de experiências entre os alunos e docentes solidifica os espaços de formação conjunta, onde cada indivíduo é chamado a desempenhar, simultaneamente, o papel de formador e de formando.

A relação família-escola ganhou maior relevância no contexto da pandemia da COVID-19, dada a necessidade de suporte e acompanhamento das atividades de estudo em casa pelas famílias.

A parceria família e escola tem grande importância em se manter, considerando-se a necessidade de se estar atento às vivências que as crianças estabelecem nos diversos meios que se relacionam. Isso levando em conta que haja contribuição de ambas as partes, buscando informações e orientações quando necessário, inclusive uma com a outra, haverá favorecimento para o desenvolvimento da criança (SILVA E CAVALCANTE, 2015)

Em síntese, a integração da escola com a comunidade e com os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional. (LÜCK, 2009, pág. 78).

### **2.3. Uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica**

O espaço educativo deve ser constituído de ambientes de troca de saberes e construção de reflexões e práticas transformadoras. Entende-se necessário um maior envolvimento entre a tecnologia e o educacional possibilitando uma troca de aproximação entre o mundo de aprendizagem e a cultural digital.

A escola, faz-se cumprir sua responsabilidade social de educar e formar cidadãos, assim, entende-se que a sala de aula não é o único lugar que ocorre a aprendizagem e que a comunicação pode proporcionar, através de variados meios a formação dos discentes em variados ambientes de aprendizagem, propiciando maior participação dos alunos nas relações de ensino (SERAFIM; SOUSA, 2011).

O documento intitulado Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica – estabelece “a Base Nacional Comum, responsável por orientar a organização, articulação, o desenvolvimento e a avaliação das propostas pedagógicas de todas as redes de ensino brasileiras” (DCNEB, 2013, p.4). Apresenta-se também a necessidade de orientação às propostas pedagógicas no que diz respeito a inclusão das tecnologias no ensino.

As diretrizes curriculares nacionais de educação evidenciam que a distância entre as tecnologias da informação e comunicação e a escola que devem ser superadas através do uso dos recursos tecnológicos, criação de projetos, formação de professores para o desenvolvimento de competências nos seus diversos usos. Destaca-se também a importância do trabalho pedagógico em conjunto com as tecnologias da informação e comunicação, e as possibilidades que podem ser oferecidas aos estudantes em relação à aprendizagem a qualquer tempo e em qualquer lugar por meio da internet (DCNEB, 2013, p.26).

Uma escola que possui visão estratégica e planejada para o uso da tecnologia na educação, expressa em seu currículo e nas práticas pedagógicas, com gestores/as e docentes com competências digitais desenvolvidas, com recursos educacionais digitais selecionados e alinhados ao currículo, e com a infraestrutura adequada. Com isso, é capaz de oferecer ensino híbrido, integrando momentos presenciais e online, utilizando tecnologias digitais para ampliar o tempo, o espaço e o ritmo de aprendizagem dos/as estudantes (CIEB, 2022, p.12).

Para promover o uso efetivo de tecnologia digital da informação e comunicação no ensino-aprendizagem demanda um conjunto de competências específicas que precisam ser desenvolvidas. Com isso, em termos de currículo, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) traz consigo dez competências gerais, entre elas destaca-se a competência 5, referente a competência digital:

Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva. (BNCC, 2018)

Para o educador e pesquisador Marc Prensky (2001), os jovens estão acostumados a obter informações de forma rápida e costumam recorrer primeiramente a fontes digitais e à Web antes de procurarem em livros ou na mídia impressa. Por causa desses comportamentos e atitudes e por entender a tecnologia digital como uma linguagem, Prensky os descreve como Nativos Digitais, uma vez que “falam” a linguagem digital desde que nasceram. Essa geração, como Prensky, destaca, “pensa e processa informações de forma diferente” e sua familiaridade com a linguagem digital faz com que ela seja para eles como uma segunda língua (2001b).

O conceito de Prensky de nativos digitais e imigrantes digitais, ele descreve duas gerações de indivíduos. A primeira geração, constituída por indivíduos que nasceram antes da



potencialização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e da Internet, cresceram em uma época na qual a pesquisa era feita em bibliotecas, enciclopédias, e não em sites de busca como o Google; vivam sob o efeito da era analógica, do telefone discado, do quadro negro. Estes indivíduos foram denominados por Marc Prensky como Imigrantes Digitais. A segunda, que Marc Prensky denominou de Nativos Digitais, é formada pelos que não conseguem imaginar o mundo sem as tecnologias, uma vez que, quando vieram ao mundo, o computador, o celular e a internet já faziam parte da realidade global (SOUZA, 2013, p.15).

O estudo ora apresentado buscou analisar o uso das tecnologias digitais no ensino remoto; as implicações decorrentes da adaptação de forma rápida aos recursos digitais em prol do aprendizado do estudante e a importância dos recursos tecnológicos diante de um isolamento social sem previsão de voltar ‘ao normal’ para os estabelecimentos escolares. Compreende-se que as tecnologias digitais na educação é uma ferramenta importante como mediadora no processo de ensino-aprendizagem.

### 3. MÉTODO

Tendo em vista os objetivos propostos neste estudo, que envolvem analisar as experiências e aprendizagens com o uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica em três momentos distintos: antes da pandemia; durante a pandemia e nas circunstâncias atuais da pandemia, o trabalho investigativo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa.

Segundo Gil (2002), o estudo exploratório propicia maior familiaridade com o problema no sentido de explicitá-lo, apontando diferentes aspectos atinentes à sua definição. Por essa razão, o autor considera que o plano do estudo exploratório é flexível podendo utilizar: “(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. (GIL, 2002, p. 41). No caso, optou-se pela realização de entrevista estruturada para identificar nas respostas dos sujeitos quais as mudanças na gestão pedagógica com a necessária adoção de tecnologias digitais para o ensino e aprendizagem. O roteiro da entrevista foi elaborado considerando três momentos em relação ao uso de tecnologias digitais nos processos de gestão pedagógica: antes, durante e nas circunstâncias atuais da pandemia da COVID-19.

Como uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, a pesquisa foi realizada em uma escola privada de educação básica, com três unidades em duas regiões administrativas do Distrito Federal: Plano Piloto (Asa Sul e Asa Norte) e Águas Claras. Em todas as unidades, a escola atende à estudantes de famílias de faixa de renda alta.

A escola, antes e durante a pandemia possuía quatro unidades no Distrito Federal alocadas nas regiões administrativas supracitadas. Depois da pandemia, uma das unidades foi agrupada com outra unidade, sobrando apenas três unidades após pandemia. A estrutura da escola de três unidades durante a pandemia abrange dos anos iniciais ao ensino médio, exceto uma unidade, que abarca da educação infantil aos anos finais. A seguir, apresenta-se o quantitativo de alunos no ano de 2020 em cada unidade, quando foi iniciado o processo de ensino remoto em virtude da pandemia, observando que houve uma queda no número de matrículas. Na unidade Asa Sul, 2138 alunos matriculados, porém, 293 alunos com matrículas canceladas. Na unidade L2 Norte, 1464 alunos matriculados e 243 matrículas canceladas. Na unidade Asa Norte, 1132 alunos matriculados e 152 matrículas canceladas. Na unidade Águas Claras, 1279 alunos matriculados e 171 matrículas canceladas.

A instituição de ensino, em todas as suas unidades, dispõe de recursos tecnológicos em todas as salas de aula, como computadores, projetores e internet a disposição do professor.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com duas professoras que compõem a equipe de gestão da escola: uma diretora pedagógica e, a outra, coordenadora pedagógica. A coordenadora pedagógica é formada em Pedagogia, desenvolve seu trabalho na função há sete anos, abrangendo uma das unidades da instituição e atuando no ensino fundamental. A Diretora pedagógica é licenciada em Química, com Mestrado na mesma área e possui especialização em Gestão Escolar, trabalha há seis anos neste cargo, abarcando todas as unidades da escola. As entrevistas foram realizadas no período de outubro a novembro de 2022, após o retorno à presencialidade.

Na próxima seção, serão discutidas as percepções dessas duas gestoras sobre o uso de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem antes, durante e após a pandemia na instituição.

## 4. APONTAMENTOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada para averiguar como a escola selecionada se adequou ao uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica com a percepção das gestoras no momento em que se foi decretada a emergência sanitária no país, suspendendo o atendimento presencial em centros educativos.

O roteiro da entrevista foi elaborado para compreender a percepção da diretora e coordenadora sobre uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica em três momentos distintos: o que a escola realizava antes da pandemia, como se adaptou com a tecnologia digital no ensino remoto e quais as aprendizagens a partir desse processo. Assim, para atender ao objetivo proposto, a análise das falas das gestoras entrevistadas seguirá essa mesma estruturação em três momentos apresentados a seguir.

*Momento 1: Uso das tecnologias digitais na gestão pedagógica antes da pandemia da COVID-19.*

Conforme as respostas das entrevistadas, percebeu-se, que antes da pandemia a escola dispunha de equipamentos e recursos tecnológicos, como computadores; caixas de som e projetores, mas não usava com certa frequência nas atividades pedagógicas. Estes equipamentos eram pouco usados nas aulas, sobretudo na educação infantil e no ensino fundamental. Na etapa do ensino médio, os equipamentos eram usados para elaborar e apresentar projetos dos estudantes. Entretanto, os livros didáticos eram utilizados de forma digital, utilizava-se o tablet para acompanhamento das aulas presenciais.

A escola sempre foi munida de tecnologias, como computador, projetor, caixas de som, no entanto, não era muito utilizado. Os professores utilizavam muito mais o quadro para que os alunos realizassem suas cópias no caderno. Os alunos apresentaram seus trabalhos através de slides muito bem elaborados e fizeram apresentações on-line dos seus trabalhos. Se organizaram em grupos para discutirem sobre qual seria a sua parte para apresentação. (Coordenadora pedagógica)

Éramos uma escola muito pouco digital. No EM, como adotamos livros digitais, usávamos um pouco mais. O corpo docente estava começando a usar aplicativos em sala de aula como o Kahoot. Mas ainda estamos engatinhando. Promovemos algumas trocas de boas práticas em metodologias ativas. (Diretora pedagógica)

Importante salientar que a escola se intitula como pouco digital, isso significa que a instituição considera a tecnologia digital um instrumento em potencial para os processos pedagógicos, tem competências digitais desenvolvidas para o uso de tecnologias a nível inicial e usa recursos digitais para a gestão em atividades simples.

Com isso foi evidenciado o uso de tecnologias digitais para fins pedagógicos, observou-se que os estudantes, antes da pandemia, participavam de projetos pedagógicos designados pela escola, com o intuito de aproximar o alunado com o uso dos dispositivos digitais. Logo, os alunos tinham autonomia para realizar a pesquisa em equipamentos digitais, assim, elaborando apresentações mais desenvolvidas em aplicativos digitais.

Os alunos apresentaram seus trabalhos através de slides muito bem elaborados e fizeram apresentações on-line dos seus trabalhos. Se organizaram em grupos para discutirem a apresentação. (Coordenadora pedagógica)

Temos alguns projetos como Feira Medieval, Expo Brasil, Feira de Ciências. Esses projetos são desenvolvidos em sala. Estimulando e ensinamos os estudantes a fazer pesquisa em dispositivos digitais. (Diretora pedagógica)

Em síntese, antes da pandemia a escola pouco se utilizava dos recursos tecnológicos, apesar de ter uma estrutura adequada para utilização dos equipamentos. Não apresentava dificuldades tecnológicas na gestão pedagógica do ensino, já que por vezes não existia a utilização dos dispositivos digitais. Em um segundo momento, o estudo buscou identificar a percepção das gestoras sobre a adoção dos recursos tecnológicos no ensino remoto com a chegada da pandemia da COVID-19.

### *Momento 2: Adoção das tecnologias digitais para o ensino remoto durante a pandemia da COVID-19*

Nas falas das gestoras, podem-se identificar obstáculos e desafios para a adoção de tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem. No momento em que se decreta a emergência sanitária no país as atividades escolares presenciais foram suspensas e a escola necessitou se adaptar ao novo contexto de ensino, o ensino remoto. Esse processo aconteceu de forma muito ágil na percepção das diretoras.

A instituição apresentou ter uma estrutura financeira adequada e por isso, implementou uma plataforma totalmente *on-line*. A escola optou por aulas remotas síncronas, sendo transmitidas em tempo real para os alunos, garantindo a qualidade do ensino. Diante desse cenário, os docentes tiveram que se adaptarem de forma rápida e colaborativa para a realização das aulas, em um formato novo, sem nenhum conhecimento prévio do ensino remoto. Para as gestoras foi um momento marcante na educação, como apontado nas falas.

Vale salientar que as gestoras apontaram intolerância das famílias em relação a adoção das tecnologias digitais, ressalta-se no estudo realizado, mostrou a responsabilização das

famílias para a escola, não somente com a adoção das tecnologias digitais assim como qualquer circunstância apresentada no decorrer do processo. Segundo Paro (2000), a escola que toma como objeto de preocupação levar o aluno a querer aprender precisa ter presente a continuidade entre a educação familiar e a escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de desenvolver nos educandos atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar.

Lembro-me muito bem, que a nossa escola foi uma das poucas em Brasília que se organizou em menos de uma semana com uma plataforma totalmente digital com aulas on-line ao vivo para os nossos alunos. (Coordenadora pedagógica)

Duas coisas foram marcantes para mim no momento da pandemia: a adaptabilidade dos professores e quanto todos se ajudaram. Foi feita uma verdadeira corrente colaborativa entre os professores. O ponto negativo foi a intolerância das famílias. (Diretora pedagógica)

É importante destacar também o quanto o trabalho colaborativo entre os docentes foi fundamental para a adaptação rápida do ensino remoto, essa ação é uma competência digital<sup>1</sup> - aprendizagem colaborativa, como meio de melhorar a comunicação, a colaboração e a criação colaborativa de conhecimento.

A aprendizagem possibilita apropriação de conhecimentos. Segundo as falas das gestoras, a maior dificuldade de alguns alunos foi a adaptação do novo formato de ensino, o remoto. Sabe-se que o ambiente escolar é um espaço de desenvolvimento da criança, visto os aspectos cognitivos, linguísticos, sociais em que estão inseridos diariamente. Essa mudança de espaço educativo dificultou o entendimento em que estava sendo inserido o estudante, por isso a demora para participar das aulas online.

No início desse processo, os alunos não se deram conta que as aulas mesmo sendo on-line, os processos de ensino-aprendizagem continuavam e que uma boa parte deles, demorou muito para compreender o quão era importante assistir e participar as aulas. Quanto aos professores logo no início, houve uma certa resistência por parte de alguns, no que diz respeito a utilização do computador e em se adequar à nova forma do ensinar e do aprender. (Coordenadora pedagógica)

Eles [os alunos] sofreram muito. O convívio fez muita falta para eles. Entraram nas aulas sem abrir a câmera e tiveram dificuldades de aprendizagem. Os professores

---

<sup>1</sup> Quadro europeu de competência digital para educadores

tiveram muitas dificuldades. Em um primeiro momento, eles tentaram reproduzir exatamente o mesmo modelo de aula presencial. Demoraram um tempo para entender que o modelo precisava ser diferente, apesar de não ter faltado esforço. Percebi as famílias extremamente intolerantes. Responsabilizavam a escola por absolutamente tudo. (Diretora pedagógica)

A adaptação ao uso de recursos digitais por parte dos sujeitos envolvidos, no processo pedagógico foi desafiador. Os professores e alguns alunos apresentaram dificuldades com os recursos tecnológicos, por não estarem inseridos no centro do processo de ensino a utilização ativa de tecnologias digitais. A fim de preencher as lacunas com relação ao uso dos recursos digitais, os docentes juntaram-se para aprender como utilizar a plataforma digital adotada pela escola, amenizando os impactos da aprendizagem e tendo como aliado a tecnologia.

No início do processo foi desafiador para todos. Professores que não tinham computador ou notebook, tiveram que correr para comprar e o mesmo com as famílias. Famílias que tinham mais de um filho e que cada um precisava fazer o uso do computador, a família precisou também se adequar. (Coordenadora pedagógica)

Foi difícil para todos. Me surpreendeu a dificuldade de alguns estudantes, apesar de serem nativos digitais. Para os professores foi muito difícil, mas eles se apoiaram e conseguiram. Em relação as famílias, tivemos muitas dificuldades: dificuldade de usuário, de condições para a aula transcorrer em casa com calma e muita intolerância. (Diretora pedagógica)

Ressalta-se, conforme as entrevistadas a escola apresentou dificuldades em sustentar o ensino remoto (não presencial), principalmente nas áreas de aprendizagem e participação efetiva do estudante. Segundo as respostas das gestoras, as famílias defendiam a volta do ensino presencial.

Os desafios perpassam por várias áreas, desde a implantação de recursos tecnológicos até a formação dos profissionais. Para Hack e Negri (2020), o desconforto inicial causado pela nova modalidade de aulas remotas foi resultado, em boa parte das situações, pela falta de formação adequada e capacitação para aplicação eficaz das tecnologias digitais no processo de ensino/aprendizagem.

Para se adaptar à comunicação midiaticizada do conhecimento, o docente precisa reconhecer o papel da tecnologia como um recurso de aprendizagem e entender-se cada vez mais como um orientador e cooperador do estudante na construção do conhecimento pela mediação multimidiática. Assim, as tecnologias podem assumir

muitas das funções do docente e liberá-lo para novos modos de assistência aos alunos, bem como pode incrementar o processo comunicacional. No entanto, os professores precisam de ajuda para entender e colocar em prática essas novas posturas. (HACK e NEGRI, 2020, p. 02).

Foi possível perceber que a escola, em atendimento a seu papel educativo, fez intervenções pedagógicas para mitigar as dificuldades apresentadas pelos docentes, estudantes e as famílias durante a pandemia, tais como: salas de apoio virtual com a coordenação; encontros individuais com os professores e alunos. Essas ações pedagógicas foram desenvolvidas para auxiliar no suporte para solução das dificuldades pelas quais todos estavam passando naquele momento. Acredita-se que, ao final do processo, houve uma boa adaptação de docentes e discentes às tecnologias digitais, apesar, das dificuldades iniciais enfrentadas.

Caminhamos muitos. Mas sinto uma vontade dos professores em voltar ao modelo totalmente não digital. Estamos fazendo o trabalho com eles. Para mim, os estudantes e professores adaptaram bem. Os pais tiveram dificuldades. (Diretora pedagógica)

É impressionante como os nossos estudantes, professores se adequaram bem ao uso das ferramentas digitais. (Coordenadora pedagógica)

Em síntese, a adoção das tecnologias digitais no contexto educacional foi um desafio para a escola já que pouco utilizava dos recursos tecnológicos no cotidiano escolar. Fato importante a intolerância das famílias, observa-se pelas falas das gestoras que as famílias sentiram dificuldades de aceitar esse processo novo na educação já que não fazia parte do processo mediador dos estudos dos alunos essa utilização dos recursos tecnológicos com tanta frequência. É importante frisar que a gestão da escola precisa procurar proporcionar oportunidades de formação aos professores, usar a internet para aprender novos métodos e estratégias pedagógicas. E os alunos, colocá-los no centro do processo de ensino a utilização ativa de tecnologias digitais, envolvendo ativamente na sondagem de conteúdos específicos. E por fim, direcionar para as famílias essas ações pedagógicas para que possam entender o trabalho pedagógico que está sendo desenvolvido assim como a importância dessas ações na proposta pedagógica da instituição.



### *Momento 3: Aprendizagens a partir da pandemia da COVID-19.*

A volta à rotina presencial pós isolamento social pela pandemia trouxe aprendizagens para a escola, o momento atual é de reflexão sobre os desafios enfrentados, o tempo de aprender a utilizar os recursos digitais, as práticas pedagógicas que tiveram que reinventar. Muitas mudanças que ocorrerão durante a pandemia e que trouxeram reflexões no modo de pensar, organizar e executar as ações pedagógicas.

Nesse sentido, as entrevistadas relataram que os professores tiveram que se reinventar nas suas aulas, procurando-se novos métodos de ensino que estimulasse a aprendizagem do alunado sem deixar cansativo e exaustivo o aprender. Nesse sentido, a equipe responsável pela gestão pedagógica necessitou rever práticas pedagógicas, como apresentar os conteúdos, repensar que o professor pode utilizar as tecnologias digitais para trocas colaborativas de conhecimento com os seus alunos. Segundo as gestoras, os dispositivos digitais serão utilizados na vivência dos docentes e estudantes para a melhoria no processo pedagógico, como mudança significativa após o retorno da presencialidade.

Temos o “antes da pandemia” e o “depois da pandemia”. Após a pandemia, percebemos uma utilização muito maior com relação ao uso dos computadores e redes sociais por parte de todos. (Coordenadora pedagógica)

As ferramentas digitais podem ser uma grande aliada dos professores. Além de facilitar momentos coletivos, podemos usar as ferramentas para trabalharmos com os nativos digitais. (Diretora pedagógica)

A fim de evitar essas perdas durante o processo, a gestão acompanhou de perto o desenvolvimento dos estudantes nas plataformas digitais para promover maior engajamento com o ensino remoto. Outra questão importante é adotar ações voltadas para a recuperação; aceleração do aprendizado e a otimização do currículo.

A gestão escolar, ao envolver um determinado fazer, práticas específicas, provoca intervenções na realidade escolar (Nóvoa, 1995; Vieira, 2007). Para Nóvoa (1995), são três as áreas de intervenção da gestão: escolar, pedagógica e profissional. A primeira atua numa perspectiva organizacional e trata da estrutura e do funcionamento geral da escola para atender sua proposta pedagógica. A pedagógica, refere-se fundamentalmente ao processo de ensino e aprendizagem e a relação professor-aluno, e, por fim, a terceira, trata da formação e da carreira docente, objetivando seu desenvolvimento profissional nos processos de trabalho.

Em síntese, busca-se caminhar para uma construção de boas práticas no cotidiano escolar, pensando na mudança de melhorias do bem-estar emocional e cognitivo; no desenvolvimento de estratégias - método e conteúdo, com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Assim como, uma participação mais ativa das famílias. Procura-se desenvolver condições favoráveis para o uso dos recursos tecnológicos cada vez mais presente na vida cotidiano dos alunos e professores, auxiliando no processo de ensino e aprendizagem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado foi realizado para atender ao interesse de verificar como a instituição escolar integrou as tecnologias digitais no planejamento e na execução das atividades de ensino e aprendizagem. O objetivo foi analisar as experiências e aprendizagens com a utilização de tecnologias digitais na gestão pedagógica a partir da pandemia da COVID-19, na percepção da equipe de gestão da escola.

Os apontamentos que as gestoras trouxeram foram relevantes para que a percepção da importância de uma gestão escolar comprometida com o desenvolvimento dos estudantes, dos professores e a participação ativa das famílias no trabalho pedagógico, entendendo a intencionalidade das ações da escola em prol de garantir a qualidade de ensino para todos.

É notório que a escola precisa refletir criticamente sobre a própria prática digital e pedagógica, identificando as lacunas que precisam desenvolver em busca de melhorias nas áreas de competências. Assim como utilizar a internet para formação e oportunidades de desenvolvimento profissional docente a fim de aprender novos métodos e estratégias pedagógicas. Possibilitando também que os alunos aprendam a usar as tecnologias digitais de forma responsável, incentivando a sua utilização de forma criativa e crítica para desenvolver formas inovadoras de conhecimento.

Em síntese, compreende-se que as tecnologias digitais têm a sua capacidade de melhorar o ensino, porém tem muito a desenvolver-se em termos de políticas públicas para a garantia e acesso a qualidade de ensino para todos. A tecnologia contribuí, colaborativamente, para desenvolver e melhorar as estratégias de comunicação da instituição. Podemos perceber que os professores conseguem utilizar as tecnologias para inovar práticas pedagógicas de forma colaborativa. E os alunos usarem os ambientes digitais de aprendizagem de forma motivadora e envolvida, colocando-os no centro do processo de ensino a utilização ativa de tecnologias digitais. Sendo assim, a gestão escolar pode se debruçar a elaborar uma proposta mais robusta de tecnologias digitais para o trabalho pedagógico promovendo instrumentos que contribuam para o ensino e aprendizagem contínuo de todos os sujeitos que fazem parte desse processo.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, G. A. DE S. Gestão pública escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da COVID-19 em Ceilândia-DF. **Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 2, n. 2, p. 39–55, 25 jan. 2021.
- ARAÚJO, M. B. U. DE. A gestão pedagógica faz a diferença na escola? **Educação & Linguagem**, v. ano 6, n. 1, p. 69–89, 2019.
- BALBINO, E. S. Pandemia, educação e deficiência. **Diversitas Journal**, v. 7, n. 4, p. 2912–2929, 2022.
- COGNETTI, N. P.; DEUS, D. B. de; ANDRADE, T. do N. REFLEXÕES SOBRE A RELAÇÃO FAMÍLIA E ESCOLA: CONSIDERAÇÕES A PARTIR DA PSICOLOGIA HISTÓRICO-CULTURAL. **Revista Perspectivas do Desenvolvimento**, [S. l.], v. 4, n. 5, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/perspectivasdo-desenvolvimento/article/view/18848>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- FERNANDES, Ana Paula Campos; ISIDORIO, Allisson Roberto; MOREIRA, Edney Ferreira. ENSINO REMOTO EM MEIO À PANDEMIA DO COVID-19: PANORAMA DO USO DE TECNOLOGIAS. **Anais do CIET:EnPED:2020 - (Congresso Internacional de Educação e Tecnologias | Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância)**, São Carlos, ago. 2020. ISSN 2316-8722. Disponível em: <<https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2020/article/view/1757>>. Acesso em: 05 fev. 2023.
- FUTURA. **Aprendizagem pós-pandemia**. Disponível em: <https://www.futura.org.br/mais-do-que-recuperar-e-preciso-potencializar-a-aprendizagem-dos-estudantes-pos-pandemia/>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002. p. 41-56.



- HACK, J. R. & NEGRI, F.. Mídia na escola pública: reflexões sobre a docência no contexto contemporâneo. *Roteiro*, 35(1), 7–22, 2010. Recuperado de <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/225>
- KOSLINSKI, M. C.; BARTHOLO, T. L. A pandemia e as desigualdades de oportunidades de aprendizagem na educação infantil. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 32, p. e08314, 22 dez. 2021.
- KOSLINSKI, Mariane; BARTHOLO, Tiago. **Impactos da pandemia na educação brasileira**. A pandemia de covid-19 levou à suspensão do ensino presencial nas escolas em mais de 190 países. Rio de Janeiro, dezembro. 2022.
- LUCAS, M., & MOREIRA, A.. **DigCompEdu: quadro europeu de competência digital para educadores**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2018.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. 1 ed. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009
- MATTOS, K. R. C. DE; AMESTOY, M. B.; TOLENTINO-NETO, L. C. B. DE. Ensino remoto e pandemia: apontamentos sobre a construção de um Currículo Emergencial de Ciências da Natureza. **Revista Espaço do Currículo**, v. 15, n. 3, p. 1–12, 2022.
- NAKATA, C. H. Coronavírus: como a pandemia escancarou a desigualdade e paralisou a educação no Distrito Federal. **Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 2, n. 3, p. 72–83, 14 set. 2020.
- OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, set. 2018.
- PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do Ensino: A contribuição dos pais**. 3. ed. São Paulo: Xama VM Editora e Gráfica Ltda, 2007. p. 1-126.
- ROCHA, Camila Raianna Justiniana et al. **Perspectivas futuras para o ensino pós-pandemia**. VII CONEDU - Conedu em Casa... Campina Grande: Realize Editora, 2021. Disponível em: <<https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/81453>>. Acesso em: 05/02/2023 20:46

- SABRINA ALVES BOLDRINI CABRAL; SANTOS RUAS, T.. O direito à educação em tempos de pandemia da COVID – 19: acessibilidade, disponibilidade e adaptabilidade ao ensino remoto. **SAPIENS - Revista de divulgação Científica**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 148–158, 2021. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/sps/article/view/5830>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- SANTANA, J. P.; LORDELO, L. DA R.; FÉRRIZ, A. F. P. Quanto tempo o tempo tem? O cotidiano das crianças durante a pandemia da COVID-19. **Cadernos CEDES**, v. 42, n. 118, p. 335–346, dez. 2022.
- SANTOS, J. R.; ZABOROSKI, E. Ensino Remoto e Pandemia de COVID-19: Desafios e oportunidades de alunos e professores. **Interacções**, v. 16, n. 55, p. 41–57, 2020.
- SARMENTO, D. F.; MENEGAT, J. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, v. 45, p. 1–20, 19 ago. 2020.
- SENADO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- TJDFT. **Legislação Distrital COVID 19 - CORONAVÍRUS**. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5ff3faa30cd24adcabaaef2bbd32592f/Decreto\\_40475\\_28\\_02\\_2020.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5ff3faa30cd24adcabaaef2bbd32592f/Decreto_40475_28_02_2020.html). Acesso em: 5 fev. 2023.
- TJDFT. **Legislação Distrital COVID 19 - CORONAVÍRUS**. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto\\_40509\\_11\\_03\\_2020.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto_40509_11_03_2020.html). Acesso em: 5 fev. 2023.
- UNESCO. **Consequências adversas do fechamento de escolas**. Disponível em: <https://webarchive.unesco.org/web/20220323224611/https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/consequences>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- VIANA, CTP; FERREIRA, GSS; MARTINS, SN Práticas pedagógicas e recursos tecnológicos no ensino a distância: um estado da arte. **Investigação, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 11, n. 6, pág. e22211629113, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i6.29113. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29113>. Acesso em: 10 fev. 2023.

VIEIRA, S. L. Política (s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. RBPAAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/1901>

VIEIRA, S.L.; VIDAL, E.M.; NOGUEIRA, J.F.F. Gestão escolar no Brasil [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA

 
<p>Prezada gestora</p> <p>A Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE) foi criada em 2008 e, atualmente, é uma associação internacional formada por trinta instituições de educação superior e ministérios pertencentes a 17 países iberoamericanos (organizações membro), junto com mais de 500 instituições colaboradoras. Seu objetivo principal é a criação e o desenvolvimento de uma rede que sirva de referência e apoio a instituições universitárias latinoamericanas, a administrações educativas, instituições formadoras e interessados/as em temas afins à organização, direção e gestão da educação. O sistema de organização e a dinâmica da RedAGE envolve comissões de trabalho permanentes: Formação, Pesquisa, Política e Gestão da Educação, e Economia e administração.</p> <p>O presente estudo foi proposto e é desenvolvido pela Comissão de Políticas da RedAGE, da qual participamos como representantes da Universidade de Brasília (UnB). Trata-se de um estudo comparado sobre o uso de tecnologias digitais para a inclusão educativa durante a pandemia da COVID 19. A entrevista é composta por três blocos de perguntas (grifadas em azul).</p> <p>Desde já, agradecemos sua relevante contribuição, ressaltando o respeito e sigilo no tratamento dos dados (nome da instituição e do /a entrevistado). Para conhecer mais sobre a RedAGE e ter acesso aos estudos produzidos pela rede, você pode acessar o site: <a href="http://www.redage.org">http://www.redage.org</a>.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p><i>Ana Maria de Albuquerque Moreira Carmenisia Jacobina Aires Karyne Kelly de Lima Cavalcante</i></p> <p><b>Pauta de entrevista- Estudo Comissão de Políticas RedAGE</b></p> <p>Data da entrevista:</p> <p>Entrevistada (*):</p> <p>(*) OBS: Nome do entrevistado/a não será divulgado no relatório do estudo.</p> <p>Nome da Escola:</p>



Localização:

Etapas: ( ) Educação Infantil ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio

Entrevistador/a:

**Bloco dados básicos do/a entrevistado/a**

Função na escola:

Tempo na função na escola:

Formação:

Idade:

Gênero:

**Bloco de questões I - Momento 1: Antes da pandemia da COVID 19**

**1. Situação em relação ao uso de tecnologias digitais na escola.**

*Qual era a situação na escola com relação ao uso de tecnologias digitais para o ensino e aprendizagem antes da pandemia?*

**2. Projetos realizados por professores e alunos, incluindo tecnologias digitais para fins pedagógicos e seus resultados até mesmo educacionais.**

*Você poderia comentar sobre um projeto específico realizado por professores e alunos que teve resultados para a inclusão educacional?*

**3. Momento em que se decreta a situação de emergência sanitária no país e a suspensão das atividades presenciais nas escolas (vivências, percepções).**

*No momento em que é decretada a emergência sanitária no país e suspenso o atendimento presencial em centros educativos, de quais experiências e percepções você se recorda?*

**Bloco de questões II - Momento 2: Durante a pandemia da COVID 19**

**1. Estudo aprofundado da situação de não comparecimento no centro: alunos, famílias, professor.**

*Durante a situação de não presencialidade, o que você pode destacar sobre o que aconteceu com os alunos?*

*E como os professores agiram diante da situação de não presencialidade?*

*Em relação às famílias, qual foi a reação geral à falta de aulas presenciais?*

*Quais foram as principais estratégias de comunicação da equipe da escola com as famílias durante o ensino não presencial?*

*Quais foram as principais estratégias de comunicação da escola com os alunos durante o ensino não presencial?*

**2. Adaptação ao uso de recursos digitais por parte dos atores envolvidos.**

*Como foi a adaptação ao uso de recursos digitais como parte do processo de ensino, por*

*-Estudantes?*

*-Professores?*

*-Famílias?*

*-Coordenação e/ou equipe de apoio pedagógico?*

**3. Apoio das políticas governamentais ou diretrizes ao processo de adaptação à não presencialidade.**

*Em que medida você entende que as políticas e/ou orientações das autoridades educacionais nacional e local foram um apoio ao processo de adaptação ao ensino a distância?*

**4. Dificuldades em sustentar/manter o processo de ensino remoto (não presencial)**

*Quais foram as principais dificuldades encontradas pela escola para sustentar/manter o ensino não presencial?*

**Bloco de questões III: Momento 3: Aprendizagens a partir da pandemia da COVID 19**

1. Estratégias utilizadas pela escola para se ensinar de forma não presencial (apoio emocional, apoio técnico em tecnologias, apoio pedagógico, entre outros).

*Quais estratégias foram utilizadas pela escola para ensinar de forma não presencial?*

2. Envolvimento dos professores na mudança pedagógica com o uso das tecnologias, competências na utilização das ferramentas digitais pelos alunos, famílias e professores.

*Em que estágio você avalia que os professores da escola se encontram em relação ao envolvimento em mudanças pedagógicas para a inclusão com o uso as tecnologias?*

*E quanto às competências na utilização de ferramentas digitais durante o período de não presencialidade, de que maneira você avalia:*

- Estudantes?
- Professores?
- Como famílias?

3. Oportunidades de mudança e melhora com o uso de tecnologias digitais para a inclusão a partir da pandemia.

*Quais são foram as oportunidades identificadas de mudança e melhora na utilização de tecnologias digitais para a inclusão educacional a partir da experiência vivenciada com o ensino remoto na pandemia da COVID 19?*

*Para concluir, há algum comentário que vocês deseja adicionar a este estudo?*