

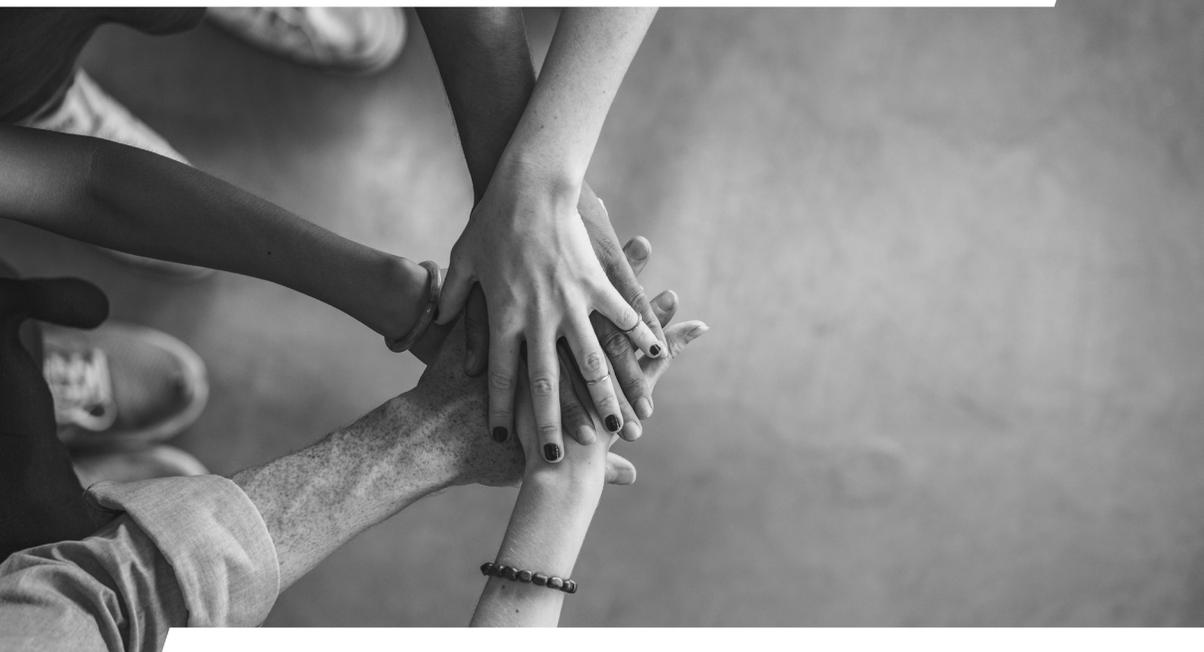
MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS  
ANA CLÁUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES  
SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA  
(Organizadores)

Abordagens da  
**GESTÃO ESCOLAR  
INTEGRADA  
E SEUS DESDOBRAMENTOS**



MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS  
ANA CLÁUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES  
SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA  
(Organizadores)

Abordagens da  
**GESTÃO ESCOLAR  
INTEGRADA  
E SEUS DESDOBRAMENTOS**



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina  
 sProf<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 aProf<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Abordagens da gestão escolar integrada e seus desdobramentos

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadores:** Maria Leticia de Salles Redig de Campos  
 Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares  
 Sergio Paulo Carvalho de Souza

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A154	<p>Abordagens da gestão escolar integrada e seus desdobramentos / Organizadores Maria Leticia de Salles Redig de Campos, Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares, Sergio Paulo Carvalho de Souza. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF            Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader            Modo de acesso: World Wide Web            Inclui bibliografia            ISBN 978-65-258-0888-8            DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.888230103">https://doi.org/10.22533/at.ed.888230103</a></p> <p>1. Administração escolar. I. Campos, Maria Leticia de Salles Redig de (Organizadora). II. Soares, Ana Cláudia de Freitas Frazão (Organizadora). III. Souza, Sergio Paulo Carvalho de (Organizador). IV. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 371.2</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## PREFÁCIO

Nestas primeiras palavras, o agradecimento pela oportunidade de participar da publicação desta obra. Este livro, como resultado das experiências científico acadêmicas de seus autores, egressos da pós-graduação em Gestão Educacional Integrada do Instituto Superior de Educação do Estado do Rio de Janeiro – ISERJ torna-se fonte de conhecimento para os profissionais da área. Frente ao meu compromisso de ensino como professora, reconheço o privilégio de ter contribuído com a formação destes profissionais. Ao longo dos anos, venho fazendo leituras que me ajudam a compreender o contexto da prática, que tem como premissa o entendimento de que é possível, por meio da educação, aliada à práxis social, formar o homem novo, consciente das suas potencialidades históricas.

Esse modo de fazer a educação vem das tramas, dos debates, dos projetos e da preocupação com os problemas de desigualdade social vividos por muitas crianças, adolescentes e jovens no Brasil. A atuação profissional do gestor escolar, emerge de tudo isso. Parece existir certo consenso a respeito de que a prática educativa não se limita apenas à transmissão e à apreensão de conhecimentos. Apesar de todo avanço tecnológico que temos vivido, sabemos que o conhecimento continua sendo decisivo, que a educação não se reduz apenas às aprendizagens, que não se podem ignorar as dimensões da socialização, pois a escola não se esgota no plano individual e constitui uma instituição central para a vida social.

A prática educativa se processa em suas relações com a sociedade mais geral, tem a ver com os inéditos viáveis, às vezes perceptíveis, às vezes não se encontram razões de ser; tem a ver com o esperar de Paulo Freire, que com sua Pedagogia da Esperança relata as tramas de um corpo molhado de histórias, de marcas culturais. Tem de ser sustentada por vários e complexos elementos sobre os quais deve recair a atenção dos gestores escolares. Tem de se fundar na institucionalização de uma gestão democrática, por meio da efetiva participação de pais, educadores, estudantes e funcionários da escola.

Em 2022, ao comemorarmos os 122 anos de Anísio Teixeira, urge colocar em prática uma educação voltada para a justiça social, como uma grande referência de projeto educacional na reconstrução nacional. Anísio Teixeira em sua obra intitulada Educação no Brasil publicada em 1976 contribuiu para que a escola, como instituição social, buscasse não emudecer às diferenças socioculturais e econômicas, priorizando uma educação comum e obrigatória para todos. O pensamento anisiano voltado para a escola pública, berço da democracia e ancorada na busca pela redução das desigualdades foi e ainda é inspiração para o desafio da reconstrução nacional. A ideia de escola como um processo de cultura, de estímulo à mudança permanente e de meio de reconstrução social percorre o pensamento anisiano e sua obra é dedicada à mudança da escola para mudar a sociedade.

Em 2022, também se completam 100 anos do nascimento de um dos mais importantes intelectuais brasileiros do século XX, Darcy Ribeiro, antropólogo e educador. À frente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, Anísio Teixeira conheceu Darcy Ribeiro, que se tornou um companheiro importante no movimento de luta pela escola pública. Ainda em 2022, em 02 de maio completaram-se 25 anos da morte de Paulo Freire. Para além das centenas de menções e prêmios recebidos ao longo de sua vida ou post mortem, vale destacar os 29 títulos de Doutor Honoris Causa e o título de Patrono da Educação Brasileira, sendo este último registrado pela Lei n. 12.612, de 13 de abril de 2012.

A diretividade das proposições de Paulo Freire alinhada às formulações anisianas tem guiado os profissionais da educação do ISERJ no exercício da práxis sobre as possibilidades e limites que os processos educativos têm para gerar atos criadores e impulsionadores de mudanças.

No tocante ao aspecto central do livro e considerando a complexidade do ato de ensinar e de aprender, podemos compreender que muitas são as formas que os profissionais das áreas de Administração Educacional, Supervisão Educacional, Orientação Educacional e Inspeção Educacional podem auxiliar na compreensão sobre temas fundantes da educação e, sobretudo, naquelas que têm interlocuções com saberes, docência e prática cotidiana na escola. É esse o sentido em que se assentam os processos de gestão escolar, por meio de processos contextualizados, ordenando o processo educativo, de maneira a torná-lo objetivo e operacional; mantendo o foco de análise nos processos cognitivos. Um modelo de gestão escolar deve fundamentar-se em atitudes de liderança, na valorização do trabalho em equipe e em tomada de decisão. Assim, é neste quadro que se constroem espaços educativos democráticos onde caibam o consenso e o dissenso na busca de intenções e soluções comuns.

Partilho da perspectiva que são estas reflexões que edificam a prática profissional do gestor; dos processos escolares que devem ser negociados, compartilhados e avaliados. Uma gestão que opere com a dialogicidade em respeito à diversidade e, sobretudo, por meio da troca efetiva e afetiva entre os pares. A organização escolar precisa estar centrada em experiências estimuladoras de tomada de decisão e de responsabilidade, em que dialeticamente, se unem o epistemológico, o pedagógico e o político. A forma como os estudantes avançam em seu processo de aprendizagem são construções e decisões que se relacionam com a concepção que se tem da educação escolar e da função social da mesma. São construções históricas e culturais.

Nesta perspectiva, a função do gestor escolar assume um papel de importância fundamental, para fazer valer o compromisso com o desenvolvimento integral da criança, do jovem e do adulto em um trabalho pedagógico que tenha como objetivo e finalidade construir um sujeito autônomo, independente e solidário. Este é o pano de fundo para uma

concepção de educação orientada para o desenvolvimento integral do indivíduo.

O repertório de textos desta obra, de modo geral, analisa o papel do gestor em uma perspectiva participativa, democrática e dialógica. Traçam a historicidade dessa função e sua importância como representante do Estado, em suas funções de fiscalização, administrativas e de orientação legal. É uma leitura obrigatória, para quem almeja o aprofundamento dos estudos da temática em tela.

Rio de Janeiro, 25 de novembro de 2022.

Andréa Villela Mafra da Silva

Professora do Ensino Superior do ISEERJ

Coordenadora Institucional de Pesquisa, Extensão, Memória- FAETEC/Desup  
Líder do grupo de pesquisa Formação de Professores e Tecnologias Educacionais/  
FORPROTEC-CNPq

## APRESENTAÇÃO

A partir de um passado recente – do segundo semestre de 2019 ao final do primeiro semestre de 2021 - e quase que presente ainda, vivências surgidas da experiência prática e acadêmica de seus autores, aliadas à situação da pandemia do COVID 19, são aqui descritas, discutidas, refletidas e relatadas. Pedagogos e professores interessados e profissionais da gestão educacional integrada, reunidos no programa de pós-graduação do Instituto Superior de Educação do Estado do Rio de Janeiro - ISERJ, submeteram-se, com sucesso, a uma experiência não prevista nem muito menos anunciada.

Nosso grupo iniciou o Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Educacional Integrada no segundo semestre de 2019, seguindo seu curso normal até março de 2020, ocasião em que foi decretada a pandemia do Coronavírus em todo o planeta. Adaptações para o ensino remoto foram efetivadas. E mudanças se impuseram no próprio desenvolvimento do curso. E sobretudo no objeto de estudo de muitos Trabalhos de Conclusão de Curso – TCC.

Capazes de realizar essa experiência – não prevista – com absoluto sucesso, alguns desses profissionais se reuniram neste livro, que congrega nove autores com seus artigos, objeto desses TCC. O curso contempla a formação de profissionais nas áreas de Administração Educacional, Supervisão Educacional, Orientação Educacional e Inspeção Educacional. A experiência profissional de cada um levou a um caminho próprio que foi, na maioria dos casos, o caminho da reflexão teórica sobre sua própria experiência.

Podemos afirmar que, embora não esteja presente no nome do programa, a Gestão Integrada só é possível se for também Democrática. Imposição histórica e científica, apoiada na legislação brasileira e internacional, nos conceitos da psicologia, da antropologia, da sociologia, da própria pedagogia.

Optamos por distribuir os artigos seguindo a ordem em que é citada a formação profissional desses pedagogos: administração, planejamento, inspeção, supervisão educacional, no artigo 64 da Lei 9394/96. Não foi incluída a orientação educacional porque não havia trabalhos nessa área dentre os participantes deste grupo.

Assim é que o livro se inicia com o artigo de **GUACIRA DA COSTA SILVA**, uma das autoras mais impactadas pelas consequências pedagógicas e educacionais da pandemia, em sua própria vida profissional. Seu artigo reflete a busca, de forma realística, da reflexão sobre o ensino híbrido no processo escolar, como futuro e como presente nas estratégias de ensino-aprendizagem. Parte da reflexão teórica, vivamente apoiada na realidade, sobre as condições presentes no ensino público na cidade do Rio de Janeiro. Reflete a nova relação com o conhecimento e o papel do professor. Reflete também sobre a distância que se aprofundou entre os alunos de classes sociais diversas, com graves dificuldades

de acesso à tecnologia. Conclui que é papel do **gestor** fazer da escola um espaço de construção conjunta pois que a escola é o melhor ambiente da sociedade para a realização de mudanças, para a crítica, para o diálogo. E afirma que o desafio da educação é empoderar os estudantes de habilidades sociais e intelectuais que o farão exercer a cidadania em seu meio de atuação.

Ainda na perspectiva do “choque pandêmico”, o estudo realizado por **JANAINA TELES FERNANDES** analisa a evasão escolar e seus índices diferenciados durante o período da pandemia. Descreve os gargalos existentes antes mesmo do período pandêmico e aborda o agravamento da evasão e suas causas, dentre as quais o distanciamento social, a exclusão digital, a pouca familiaridade de grande parte de docentes com as tecnologias de comunicação e informação, o próprio abandono escolar. Busca também definir o papel do **gestor** na administração do problema. Afirma que é necessária uma ação de governo no sentido do apoio à inclusão digital, à adequação das escolas, à autonomia para o diretor na elaboração de um projeto político pedagógico próprio, incluindo a implantação de novas rotinas. A mediação é a prática que se torna importante, aliada à adequação a novas demandas. Janaina descreve ainda como importantes uma ação governamental, inclusive de provimento de recursos financeiros, para fazer face aos problemas de dificuldade de acesso à internet, à perda do vínculo escolar, à falta de equipamentos adequados.

O artigo de **SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA** afirma a importância da gestão democrática na educação, em particular nos cursos EaD. Analisa dados do Curso Técnico em Administração (CTA) na modalidade a distância, no Rio de Janeiro, ofertado por parceria entre a FAETEC e o CECIERJ, em uma perspectiva de estudo de caso. Sergio destaca o princípio básico constitucional da gestão democrática e analisa a participação dos profissionais da escola na definição e realização do projeto político pedagógico e a participação da comunidade através de instâncias como conselhos escolares e outros. Busca ainda esclarecer os conceitos de gestão democrática e de gestão integrada e como esses conceitos são fundamentais em cursos de Educação a Distância. Estão também analisadas as funções do docente que, pelo seu papel de único elo dos alunos com a instituição educativa, aglutina atribuições dos cargos de **gestão**. O artigo reforça ainda a importância da formação profissional e a qualidade de sua realização em sistema de EaD. Valoriza a importância da gestão democrática mesmo que não institucionalizada. A importância de ouvir o outro.

O artigo de **ANA CLAUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES** reflete sobre o papel da gestão escolar em uma perspectiva participativa e democrática, com enfoque nas Habilidades Sociais. Analisa o papel do **diretor** como fundamental na composição da equipe de gestão e reforça a ideia de que o trabalho não se realiza de forma integrada se não forem desenvolvidas – sobretudo nos alunos – as Habilidades Sociais. Ana Claudia analisa as pesquisas sobre inteligências múltiplas, em particular aquelas ligadas às

relações interpessoais, e destaca a importância dessa aprendizagem no contexto escolar, afirmando que é no coletivo que as aprendizagens se tornam significativas. Há que existir um ambiente de autonomia, de participação e de transparência para uma gestão compartilhada e democrática. Há que se desenvolver nos alunos habilidades sociais que os tornarão capazes de comportamentos sociais valorizados em suas culturas; com grandes possibilidades de resultados favoráveis e que podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais. Conclui seu artigo afirmando que as habilidades sociais reforçam o coletivo.

Continuando nosso caminho por certo dedutivo e fiel ao artigo 64 acima citado, vem o artigo de **BRUNA MARIANNE SATURNINO DE OLIVEIRA LACERDA**, que trata do papel e da função do **inspetor** escolar. Traça um histórico dessa função e sua importância atual no âmbito educacional no estado do Rio de Janeiro. Descreve seu papel como representante do Estado, suas funções de fiscalização de atividades educativas e administrativas e de orientação legal. Inclui na avaliação de problemas arquitetônicos e alimentares. Descreve como integrante da função o trabalho pedagógico de apoio às equipes escolares, inclusive na avaliação da aprendizagem. Ficam assim garantidas as finalidades qualitativas do trabalho do inspetor, na medida em que ele qualifica o desenvolvimento de cada escola em que exerce sua função. Conclui que o trabalho do inspetor é sempre verificar, orientar, avaliar e corrigir. Sempre.

**NEIDE MARIA DOS SANTOS** trabalhou a questão do papel e da função do **inspetor** escolar, afirmando que sua importância vai além dos trâmites legais. Neide busca desmistificar a concepção do inspetor como um mero fiscal. Busca dar maior visibilidade à importância desse profissional na prestação de serviços da escola à sua comunidade. Faz uma descrição histórica da função e do cargo de inspetor escolar no Brasil desde os jesuítas, no século XVIII, até nossos dias, com a definição de funções e atribuições e formação esperada e/ou exigida. Na descrição da legislação atual cita a Lei 9394/96, mas cita também legislação estadual, na qual está presente uma amplitude maior no que se refere ao papel do inspetor na responsabilidade pelas “diretrizes, orientação e controle do funcionamento das redes oficial e particular de ensino”.

A **supervisão** escolar – chamada aqui de coordenação pedagógica, face à horizontalidade que este termo sugere – está analisada no artigo de **MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS** em um estudo de caráter mais autoral, em uma reflexão sobre o trabalho de construção de um currículo por competências, realizado com instrutores em cursos FIC de formação inicial e continuada de trabalhadores. Leticia descreve como esse trabalho surgiu: a partir de seminários semestrais, realizados de 2009 a 2013, em que se buscou fazer uma formação continuada dos instrutores que atuavam nesses cursos. Esses seminários se compunham de um dia de teoria e um dia de produção de instrumentos e ferramentas – de construção de currículo, de instrumentos de avaliação adequados ao

tipo de curso. O trabalho conjunto da equipe da escola na construção do currículo é uma questão política, no sentido puro do termo. E a opção por uma construção coletiva não só é mais democrática, como é mais eficiente.

O artigo de **MARIA DE FATIMA ROCHA GOMES** estuda o mal-estar docente, fenômeno identificado como uma das causas do abandono da profissão docente. Destaca o papel da **supervisão** no tratamento das questões pedagógicas da docência incluindo, neste contexto, o enfrentamento ao mal-estar docente e as suas consequências para o próprio processo de ensino-aprendizagem. Descreve as transformações da sociedade e seus impactos na constituição de uma nova docência. Daí a configuração do mal-estar docente, dentre outros fatores, pela complexificação do trabalho do professor, pela vigência de uma cultura de performatividade, pela mercantilização da educação e pelo controle do trabalho do professor. Apresenta uma reflexão sobre o conceito de profissionalidade docente e avalia ainda que refletir com os professores sobre o mal-estar docente é imprescindível no trabalho do supervisor que, para tal, deverá estabelecer relacionamentos pautados no diálogo, participação, respeito e apoio mútuos. Ratifica ainda a importância de uma atuação integrada da equipe gestora: direção, supervisão e orientação.

**DAYANE FRANÇA DIAS** destaca e analisa a atuação do **supervisor** educacional na formação do docente através de um viés neurocientífico. Defende a atualização de conhecimentos dos docentes conduzida pelo trabalho do supervisor, destacadamente na reflexão sobre os processos de ensino-aprendizagem, através do fomento de boas práticas de estudos para esse segmento. De maneira mais específica, chama a atenção para a importância de olhar o fazer pedagógico pelas lentes da neurociência e constatar a melhoria e mesmo uma ressignificação da aprendizagem. Ressalta a importância da ação do supervisor que deve ser dialógica na construção dos saberes. Acrescenta ainda a importância da afetividade e das relações interpessoais entre professores e alunos. Dayane discorre ainda sobre os processos mentais que levam à aprendizagem, quais sejam a aprendizagem pela neurociência, a memória e a plasticidade cerebral. Trabalha os conceitos de emoção e sentimento e a importância deste último na representação da emoção. Finalmente afirma que os conceitos sobre a neurociência vêm desinvisibilizar conhecimentos que iluminam as práticas pedagógicas e que reconhecem e legitimam a educação emocional, a inteligência emocional e a importância da memória emocional no processo de aprendizagem.

Esperamos, assim, que as abordagens e os diversos olhares aqui desvelados possam despertar mais e mais desdobramentos e interesse nas reflexões que aqui estão postas, em um momento tão crucial da educação brasileira. Boa leitura!

Maria Leticia de Salles Redig de Campos

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

OS RUMOS DA EDUCAÇÃO NO CONTEXTO DO ENSINO HÍBRIDO: UMA PERSPECTIVA DA GESTÃO EDUCACIONAL

Guacira da Costa Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301031>

### **CAPÍTULO 2..... 15**

EVASÃO ESCOLAR NO PERÍODO DE PANDEMIA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NESSE CONTEXTO

Janaina Teles Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301032>

### **CAPÍTULO 3..... 33**

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INTEGRADA EM EAD: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Sergio Paulo Carvalho de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301033>

### **CAPÍTULO 4..... 80**

GESTÃO ESCOLAR: UM DIÁLOGO COM AS HABILIDADES SOCIAIS

Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301034>

### **CAPÍTULO 5..... 100**

A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DO INSPETOR ESCOLAR NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Bruna Marianne Saturnino de Oliveira Lacerda

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301035>

### **CAPÍTULO 6..... 116**

A IMPORTÂNCIA DO PROFESSOR INSPETOR ESCOLAR NA IDENTIDADE ESCOLAR VAI ALÉM DOS TRÂMITES LEGAIS

Neide Maria dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301036>

### **CAPÍTULO 7..... 133**

A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO CURRÍCULO EM CURSOS FIC - DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA: O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A AUTORIA DOCENTE

Maria Leticia de Salles Redig de Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301037>

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>149</b>
AS CONTRIBUIÇÕES DA SUPERVISÃO EDUCACIONAL NO ENFRENTAMENTO AO MAL-ESTAR DOCENTE COM VISTAS À PERMANÊNCIA NA DOCÊNCIA	
Maria de Fatima Rocha Gomes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301038">https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301038</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>172</b>
A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR EDUCACIONAL NA FORMAÇÃO DO DOCENTE POR UM VIÉS NEUROCIENTÍFICO	
Dayane França Dias	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301039">https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301039</a>	
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>188</b>

## EVASÃO ESCOLAR NO PERÍODO DE PANDEMIA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NESSE CONTEXTO

*Data de aceite: 21/10/2022*

*Data da Submissão: 25/08/2022*

**Janaina Teles Fernandes**

Pós-graduada em Gestão Educacional  
Integrada pelo Instituto Superior de Educação  
do Rio de Janeiro- ISERJ.

**RESUMO:** Este artigo tem por tema a evasão escolar no período da pandemia do COVID 19, abordando o papel do gestor escolar. Neste contexto, o objetivo geral é analisar os fatores que contribuíram para a evasão durante a pandemia. Quanto aos objetivos específicos, elencamos: 1) análise do papel do gestor escolar diante de um novo contexto; 2) as práticas possíveis para que o gestor possa lidar com a evasão escolar durante o período da pandemia. Assim, por meio de um levantamento bibliográfico e documental a metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa qualitativa, realizada por intermédio da análise de livros, artigos e periódicos, trazendo dados legais e autores que aprofundaram suas pesquisas na temática explorada.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão escolar. pandemia. evasão escolar.

### TRUANCY IN THE PANDEMIC PERIOD, AND THE ROLE OF THE EDUCATIONAL ADMINISTRATOR IN THIS CONTEXT

**ABSTRACT:** This article is about school evasion in the pandemic period, with an approach to the role of the educational administrator. In this context, the general objective is to analyze the factors that contributed to school evasion during the pandemic. As for the specific objectives, the following were outlined: to analyze the role of the educational administrator in the face of a new context; what are the possible practices for the administrator to deal with school evasion during the pandemic period. Thus, through a bibliographic and documentary survey, the methodology used in this study was qualitative research, carried out through the analysis of books, articles and periodicals, bringing legal data and authors who deepened their research on the explored theme.

**KEYWORDS:** educational administrator. pandemic. truancy.

## 1. INTRODUÇÃO

A evasão escolar é um problema recorrente no Brasil, que se origina de um conjunto de fatores e variáveis. O acesso à educação é garantido pela Constituição Federal de 1988 (CF88), sendo direito de todos e dever do Estado, ressaltando a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola (BRASIL, 1988).

Em relação ao acesso e a permanência, também podemos destacar a Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 (LDBEN), que estabelece diretrizes e bases da educação nacional, definindo a Educação Básica como direito público e subjetivo (BRASIL, 1996). A lei nº 8.069 de 13 julho de 1990, conhecida como Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), também estabelece o direito a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola (BRASIL, 1990).

De acordo com Censo Escolar 2020 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a população de 4 a 17 anos que não frequentava a escola no ano de 2019 era de 1,5 milhão (INEP, 2021). O gráfico 1 apresenta esses dados.

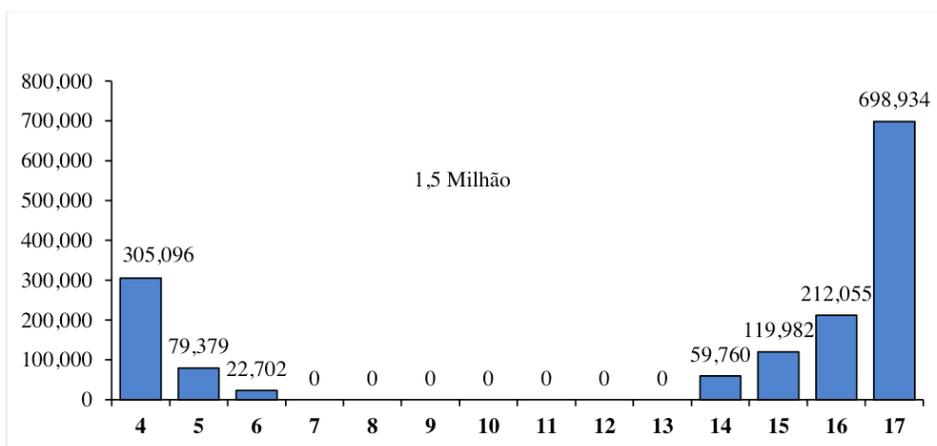


Gráfico 1 – População de 4 a 17 anos que não frequenta escola - Brasil 2019.

Fonte: IBGE; Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019/ INEP. Censo escolar.2020.

Segundo o Censo a evasão na rede pública no Ensino Fundamental (EF) e Ensino Médio (EM) nos anos de 2017 e 2018, teve uma maior taxa no 9º ano do EF com 6,7%, e no EM com 11,2% 1ª série, 10,1% 2ª série, e 5,8% 3ª série (INEP,2021). O gráfico 2 apresenta tais dados.

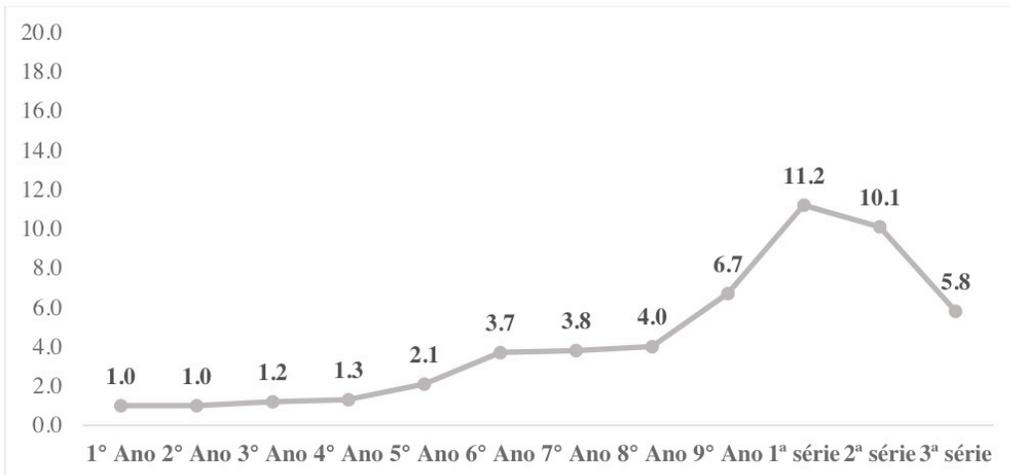


Gráfico 2- Taxa de evasão na rede pública por série/ano nos ensinos fundamental e médio regular – Brasil 2017/2018.

Fonte: INEP. Censo escolar. 2020

Sendo assim, de toda a Educação Básica o Ensino Médio é o ciclo que conta com os maiores números referentes a evasão escolar. Diante de números expressivos, a situação do país a um período anterior a pandemia já era preocupante.

A pandemia da COVID-19, que teve início no Brasil em meados de março de 2020, impôs o distanciamento social, provocando o fechamento das escolas e a migração para o ensino remoto. Estados e Municípios se viram obrigados a desenvolverem suas estratégias para migrar as práticas educativas.

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Contínua (PNAD), divulgada pela Agência IBGE Notícias, 4,1 milhões de estudantes da rede pública de ensino não tinham acesso à internet em 2019 (IBGE, 2021). Diante disso, a possibilidade de um ensino remoto pode não ter contemplado uma parcela dos alunos.

Segundo Melo (2021) os encontros mediados pelo computador, as atividades enviadas via plataformas e as orientações realizadas por aplicativos de mensagens, por exemplo, tornaram urgentes os problemas enfrentados pela área da Educação.

A exclusão digital e a falta de conectividade entre os estudantes, a pouca familiaridade de docentes com as tecnologias de informação e comunicação, o abandono escolar e a falta de investimentos na área se tornaram debates imperativos (MELO, 2021).

Sendo assim, a dificuldade de acesso à escola em um ambiente virtual e a perda do vínculo escolar, poderiam provocar o não retorno desses alunos à escola no ensino híbrido, ou o não retorno às atividades presenciais.

Diante dessa problemática algumas alternativas foram encontradas pelos gestores,

no cotidiano escolar, como medida de resolução de uma nova demanda. Tais medidas foram ocasionadas pela necessidade de distanciamento social como medida de contenção da pandemia. Neste contexto, o objetivo deste artigo é abordar o agravamento da evasão durante a pandemia, e entender quais estratégias, e soluções os gestores escolares utilizaram para diminuir as dificuldades de acesso e permanência dos discentes.

A escolha por esse tema surgiu da necessidade de compreender a situação atual com o avanço da pandemia no país, e quais foram as proporções de retrocesso na garantia de acesso e permanência do aluno na escola. Assim, decidi realizar uma análise da evasão escolar a partir de uma realidade de crise sanitária, compreendendo o papel do gestor no contexto de pandemia, divulgando a sua atuação, durante as fases mais críticas, e no presente momento, caracterizando uma ação em constante processo de mudança desse profissional.

Considero o papel do gestor fundamental na democratização do ensino e na permanência dos discentes na escola, uma vez que ele desempenha o papel de instrumento de aproximação entre o Estado e a comunidade escolar. Apesar da evasão já ser um tema amplamente discutido no cenário da Educação, o seu agravamento ocasionado pelas medidas necessárias de distanciamento pode fornecer dados sobre o momento atual, para a discussão de planos e estratégias de reversão de retrocessos. Esse estudo possibilita apresentar a situação atual, e demonstrar o papel e a importância do gestor no enfrentamento de novas problemáticas ao acesso escolar.

Foi traçado, como objetivo geral deste estudo, analisar os fatores que contribuíram para a evasão durante a pandemia. Quanto aos objetivos específicos, tornamos a análise do papel do gestor escolar diante de um novo contexto, e quais foram as práticas possíveis para que o gestor pudesse lidar com a evasão escolar durante o período da pandemia.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, realizada por intermédio de livros, artigos e periódicos, trazendo a análise de dados legais e de autores que aprofundaram suas pesquisas na temática explorada.

## **2 . UM PANORAMA DA EVASÃO ESCOLAR ANTES DA PANDEMIA**

A Constituição Federal de 1988 dispõe, em seu no artigo 208, que a Educação Básica é obrigatória e gratuita, garantindo sua oferta a todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria, e a progressiva universalização do ensino médio. Diante do direito de acesso à educação a lei dispõe, também, sobre a oferta de atendimento educacional especializado a pessoa com deficiência, oferta de educação infantil, e garantia de ensino noturno aos que assim necessitarem (BRASIL, 1988). Sendo assim, a Constituição Federal de 1988 define o acesso ao ensino obrigatório e gratuito como um direito que deve ser ofertado a todo cidadão.

A lei n.º 13.005 de 25 de junho de 2014, aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE) vigência 2014-2024 dispondo de metas para garantir o acesso à educação desde a Educação Básica até o ensino superior. Dentre suas 20 metas, o PNE dispõe algumas metas que determinam a universalização da Educação Básica, com aumento das taxas de atendimento à população (BRASIL, 2014).

Diante disso destaca-se a:

**Meta 1-** Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE. **Meta 2-** Universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE. **Meta 3-** Universalizar, até 2016, o atendimento escolar para toda a população de 15 (quinze) a 17 (dezessete) anos e elevar, até o final do período de vigência deste PNE, a taxa líquida de matrículas no ensino médio para 85% (oitenta e cinco por cento).

**Meta 4-** Universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à Educação Básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados.

**Meta 8-** Elevar a escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos, de modo a alcançar, no mínimo, 12 (doze) anos de estudo no último ano de vigência deste Plano, para as populações do campo, da região de menor escolaridade no País e dos 25% (vinte e cinco por cento) mais pobres, e igualar a escolaridade média entre negros e não negros declarados à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Meta 9-** Elevar a taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos ou mais para 93,5% (noventa e três inteiros e cinco décimos por cento) até 2015 e, até o final da vigência deste PNE, erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% (cinquenta por cento) a taxa de analfabetismo funcional (BRASIL, 2014).

Segundo Gomes (1998), a evasão escolar tem sido um assunto preocupante em todos os níveis de ensino e em diferentes sistemas educacionais. Quando falamos sobre evasão não nos referimos simplesmente ao ato de evadir, escapar, abandonar, mas, sim, a um amplo contexto com múltiplas facetas nem sempre bem compreendidas.

De acordo com Ferreira (2001) as causas da evasão escolar envolvem o poder público com a precarização dos recursos escolares disponibilizados, o aspecto social como necessidade de ingressar no mercado de trabalho, e os pais que por inúmeros motivos não cumprem o pátrio poder.

No Brasil, em 1950, apenas 36,2% das crianças de 7 a 14 anos tinha acesso à escola. Em 1990, o índice havia atingido 88% (MEC apud GOLDEMBERG, 1993, p. 68).

Neste sentido, recorremos a Patto (2015, p.27) nos diz que:

A reprovação e a evasão na escola pública de primeiro grau continuam a assumir proporções inaceitáveis em plena década de oitenta. Este problema revela-se tanto mais grave quanto mais a análise dos números referentes às décadas passadas indica sua antiguidade e persistência: estatísticas publicadas na década de trinta já revelavam não só altos índices de evasão e reprovação, mas também o então primeiro ano do curso primário como um ponto de estrangulamento do sistema educacional brasileiro (53,52% retidos no 1.º ano do ensino primário em 1936, e 58,83% em 1938). Ao longo

dos sessenta anos que nos separam do início da instalação de uma política educacional no país, sucessivos levantamentos revelam uma cronificação deste estado de coisas praticamente imune às tentativas de revertê-lo, seja através de sucessivas reformas educacionais, seja através da subvenção de pesquisas sobre suas causas, seja pelo caminho de medidas técnico administrativas tomadas pelos órgãos oficiais.

As décadas de 1980 e 1990 promoveram o acesso à educação pública para a maior parte da população, garantindo maior ingresso de estudantes na Educação Básica. Apesar da ampliação do acesso e números mais satisfatórios, a permanência dos alunos nas instituições de ensino ainda não foi bem-sucedida. Os números de evasão e abandono escolar, combinados a repetência continuaram bem expressivos a cada ano.

De acordo com Haddad, Franco e Silva (2011), ainda na década de 1990, o fracasso e a evasão continuaram a ser centradas no aluno, pois na ideologia neoliberal o discente prosseguirá nos estudos de acordo com suas habilidades e competências, pela sua capacidade de aprender a aprender. O contexto social, as oportunidades desiguais são desconsideradas.

De acordo com a PNAD Continua 2019, das 50 milhões de pessoas de 14 a 29 anos do país, 20,2% (ou 10,1 milhões) não completaram alguma das etapas da Educação Básica. Os resultados mostraram, ainda, que a passagem do ensino fundamental para o médio acentua o abandono escolar, uma vez que aos 15 anos o percentual de jovens quase dobra em relação à faixa etária anterior, passando de 8,1%, aos 14 anos, para 14,1%, aos 15 anos. Os maiores percentuais, porém, se deram a partir dos 16 anos, chegando a 18,0% aos 19 anos ou mais (IBGE, 2019).

Segundo Neri (2022), em uma reportagem de 19 de janeiro de 2022 para Fundação Getúlio Vargas (FGV) na FGV Social, há aumento da taxa de evasão escolar na faixa de 5 a 9 anos de 1,41% para 5,51% entre os últimos trimestres de 2019 e 2020. No terceiro trimestre de 2021 a taxa de evasão volta a 4,25%, ainda cerca de 128% mais alta que o observado no mesmo trimestre de 2019. Sendo assim, o País retorna neste ápice da evasão à COVID-19 aos níveis de 14 anos antes. (NERI, 2022).

De acordo com Buffa, Arroyo e Nosella (1988), a cidadania jamais será doação do Estado, pois é essencialmente uma conquista dos excluídos, por intermédio do exercício político, de lutas. A educação escolar, conseqüentemente, não confere cidadania a alguém que esteja dela excluído. Segundo os autores, a educação moderna passou a agir como passagem estreita para o novo reino da liberdade e da participação. Depois de vários séculos de nova ordem, o número de excluídos continua sendo bem mais numeroso do que “os eleitos”, “os educados” e “civilizados”.

Diante de dados anteriores e durante a pandemia, é possível constatar a recorrência da exclusão de parte da população à educação. Podemos destacar que todos os avanços na garantia e manutenção de direitos básicos foram e são conquistados a partir de reivindicações constantes do povo.

O fracasso escolar do aluno não é uma questão individual. E sim engloba várias outras aspectos da vida social como: baixa renda, acesso à escola, incentivo e acompanhamento da família, reprovações, violência. Causas que não são excludentes e que foram agravadas dada a emergência sanitária de uma pandemia.

### **3 . O PAPEL DO GESTOR NO OFERECIMENTO DE RECURSOS PEDAGÓGICOS DURANTE A PANDEMIA**

Assim como em diversos setores do País e do mundo, a pandemia da COVID-19 impôs à educação diversas mudanças e rupturas de práticas cotidianas. Os discentes, os docentes e todo o corpo administrativo das escolas se viram diante de um novo desafio. Sendo assim, os gestores escolares que acompanham a rotina das instituições que atuam, se depararam com uma série de novas demandas, ao ponto que novas soluções e adequações foram e permanecem constantemente necessárias.

Diante disso, o gestor, durante esse momento, necessitou colocar em ação as práticas de gestão democrática, buscando ouvir as diferentes dificuldades dos docentes, e a constante busca por uma comunicação rápida e eficiente através do meios digitais.

Diante da proposição de ações para enfrentar o distanciamento, surge o constante questionamento sobre qual tipo de mediação esse gestor pode estabelecer. Neste sentido:

[...] uma decorrência do caráter de mediação da gestão é que não sendo fim em si, ela pode articular-se com uma variedade infinita de objetivos, não precisando estar necessariamente articulada com a dominação que vige em nossa sociedade. Mas isto não deve servir a qualquer pretexto de imputar-lhe uma neutralidade que não existe. Embora toda administração tenha a característica básica de mediação, não significa que toda administração seja idêntica. Precisamente por ser mediação a determinado fim, a administração tem que adequar-se (nos métodos e nos conteúdos de seus meios) ao objetivo que pretende alcançar, diferenciando-se, portanto, à medida que se diferenciam os objetivos (PARO, 1998, p.4).

Embora o isolamento e o despreparo para a realidade imposta repentinamente a todos seja uma realidade, as demandas e a necessidade de adequação de cada escola foram e são diferentes, as situações específicas de alunos, pais e funcionários, e a constante incerteza inclusive com relação a saúde de todos, determinaram quais objetivos seriam e serão traçados.

É neste sentido que Peres (2020) argumenta que:

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

A partir da determinação de isolamento social, aos gestores coube o papel de pensar estratégias a curto prazo devido à demora de direcionamento de suas respectivas secretarias, e do Conselho Nacional de Educação, esclarecendo quais seriam as medidas adotadas. A partir da determinação das adaptações por intermédio do ensino remoto, a preocupação foi e ainda é, como tornar isso viável, como incluir as diversas particularidades existentes dentro de uma escola, garantindo o aprendizado de todos os discentes.

De acordo com Valente (2021) em matéria publicada pelo site Agência Brasil, que divulga a pesquisa TIC Educação 2020 a falta de equipamentos como computadores, smartphones e tablets foi uma das maiores dificuldades no ensino remoto, assim como, a dificuldade de atendimento a alunos que vivem em áreas isoladas, e o atendimento a alunos com vulnerabilidade social.

De acordo com Lima (2013), o grande desafio da escola na contemporaneidade é comprometer-se com a ruptura e transformação da estrutura da teoria social que reduz o processo educacional a um instrumento de alienação e expropriação material do homem, reivindicando concretamente mudanças substanciais e qualitativas: vetor de sua ação e orientação teórica, enquanto sujeito histórico.

Ao gestor escolar cabe fornecer instrumentos para possibilitar, na escola, a concretização de práticas que potencializam nos discentes o seu processo emancipatório, mesmo diante de uma realidade que impõe mais adversidades na permanência dos alunos nessa escola.

Para que a escola tenha a sua tomada de decisões garantida de forma coletiva, é importante que o diretor seja um líder cooperativo e que promova um ambiente de respeito às aspirações de todos os sujeitos envolvidos em busca de um projeto pedagógico comum (GIORDANO, 2021).

Segundo Luck (2008, p.16) [...] “é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal”. Devido à sua posição central na escola, o desempenho do seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola.

De acordo com Godinho (2013), a principal função do diretor escolar é realizar uma liderança política, cultural, e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige. Segundo o autor, o Diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar a criatividade e colocar o processo administrativo ao serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola (GODINHO, 2013).

Para Luck (2008) a este profissional cabe o desempenho de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, da qualidade do ambiente e clima escolar, do desempenho do seu pessoal e da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Diante de uma nova dinâmica imposta, coube ao conjunto de coordenadores, orientadores e professores o planejamento de uma nova rotina escolar, e a inserção de elementos que se tornaram recursos pedagógicos, como por exemplo as mídias sociais.

Entretanto, é necessário entender o quanto essas ferramentas são acessíveis aos discentes, e suas famílias, com a constante preocupação de disponibilizar outros meios de interação.

Segundo Silva, Silva e Gomes (2021, p.8), a gestão escolar:

[...] é a dimensão educacional que repercute no modo de estruturação das propostas pedagógicas e age como eixo condutor das diferentes ações que são desenvolvidas no âmbito da escola. Com a instauração de tempos e espaços excepcionais, os gestores escolares têm uma difícil tarefa, a de orientar e conduzir todo o processo pedagógico, por meio das novas interfaces e de um contexto complexo e preocupante.

Diante disso, a gestão escolar, em um contexto de pandemia e mudança constante de protocolos de segurança, necessita de amplo suporte e acesso a informação atual. Sendo assim, a esse profissional cabe a responsabilidade de sistematização constante de novas rotinas escolares.

Assim como Firmino (2020) coloca:

O que se espera do gestor em momentos de crise, como o que estamos vivendo e os que possivelmente virão, é que ele consiga manter uma postura crítica em relação à participação da comunidade escolar na tomada de decisões e a sua própria postura. É necessário um diálogo que altere a hierarquia das estruturas, amplie as prioridades de acordo com a necessidade e flexibilize currículos, calendários, regras, conforme já defendia Falcão Filho (2000, p.290 apud Firmino, 2020) ao afirmar que “a estrutura formal dificilmente conseguirá alcançar seus objetivos sem a participação ativa da estrutura não formal”. Mais do que nunca, “a construção de uma escola de qualidade, pública ou privada, deve estar pautada numa nova proposta de gestão, **uma gestão compartilhada, que enfatiza uma abordagem humanística**” (FALCÃO FILHO, 2018, p.21, grifos do autor).

Diante de um contexto que ultrapassa as discussões entre a escola e o cenário atual de crise sanitária, a gestão escolar coloca-se em posição de reconhecimento e busca a participação da comunidade, quanto a priorização de ações e de mudanças em suas estratégias.

Desta forma, a gestão democrática de escolas públicas pode ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular e, portanto, para a democratização da própria sociedade (MARQUES, 2006).

Godinho (2013) argumenta que a gestão escolar, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um dever social e pedagógico. A escola mais uma vez assume uma função social muito importante à medida que funciona como aparelho ideológico e

precisa atender às demandas da sociedade emergente. Assim sendo, o gestor escolar tem um grande desafio, que é o de integrar consciente e criticamente a escola, os seus alunos e professores no universo da sociedade do conhecimento.

Portanto, ao gestor cabe possibilitar que na sociedade da informação, a escola deva servir de *bússola* para navegar nesse mar do conhecimento, superando a visão utilitarista de só oferecer informações “úteis” à competitividade, para obter resultados (GADOTTI, 2000).

#### 4 . O POSSÍVEL RETORNO ÀS AULAS PRESENCIAIS: UM DESAFIO

Diante da discussão sobre o retorno as aulas presenciais é necessário esclarecer que abismos já existiam na educação antes da pandemia. Sendo assim, as adversidades presentes em um contexto anterior apenas foram ampliadas.

Segundo Santos (2020) a atual pandemia não é uma situação de crise claramente contraposta a uma situação de normalidade. Para o autor, a crise atual tem suas raízes mais profundas. Afirma, que “Desde a década de 1980 – à medida que o neoliberalismo foi se impondo como a versão dominante do capitalismo e este se foi sujeitando mais e mais à lógica do setor financeiro –, o mundo tem vivido em permanente estado de crise.” (SANTOS, 2020, p. 4).

O acesso ao ensino-aprendizagem que já era distribuído de maneira não igualitária foi agravado quando o distanciamento social se tornou uma medida de contenção necessária.

As incertezas da pandemia, a falta de consenso nas próprias informações governamentais e os diversos decretos e normas legais de paralisação total das aulas presenciais, bem como orientações de isolamento social, geraram ainda mais dúvidas sobre como organizar o trabalho desenvolvido na escola (GIORDANO, 2021).

De acordo com Faustino e Silva (2020, p.59) [...] “as medidas de paralisação anunciadas à educação vieram sem aparente planejamento e orientação, sendo aos poucos construídas pelo MEC, mas de imediato impostas às escolas, deixando gestores, coordenadores e professores em conflitos”.

Portanto, ao nos depararmos com as dificuldades encontradas pelos discentes que ficaram longe das escolas por longos períodos, é preciso destacar que medidas de contenção de danos foram negadas tanto aos alunos, quanto aos professores.

Como atribuição ao governo federal podemos destacar a permanência e não revogação da Emenda Constitucional nº 95 (EC 95), de 15 de dezembro de 2016, que instituiu um novo regime fiscal, delimitando o orçamento destinado a educação (BRASIL, 2016).

Segundo Amaral (2017), a limitação ocasionada pela Emenda Constitucional,

também conhecido como “teto dos gastos”, compromete e comprometerá fortemente a execução de qualquer proposta que se faça para os planos nacionais de educação futuros e que vigorarão no período de validade da EC 95. Os orçamentos associados à área social (educação, saúde, combate à fome etc.) se reduzem e ampliam-se, de forma substancial, os recursos que se dirigem ao pagamento de juros, encargos e amortização da dívida (AMARAL, 2017). O gráfico 3 ilustra a diminuição de investimentos na educação durante o período de validade da Emenda Constitucional nº 95.

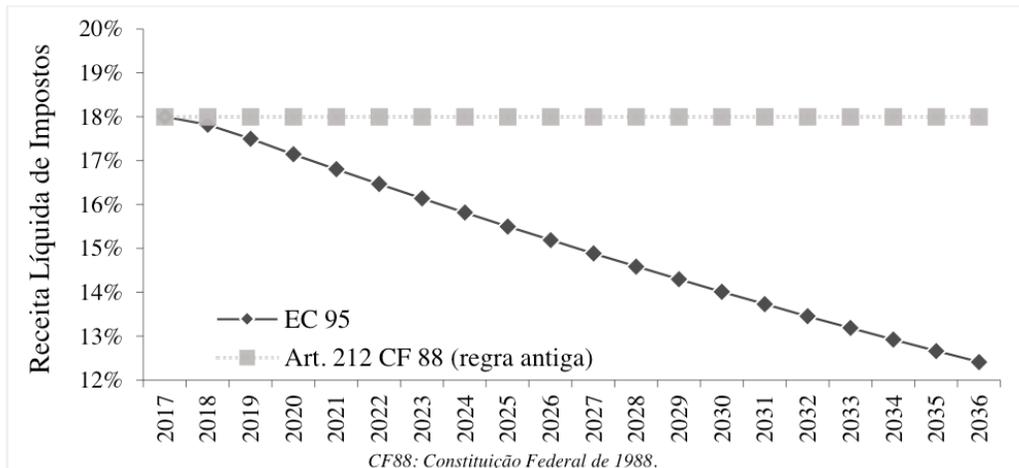


Gráfico 3: Mínimos para gastos federais com manutenção e desenvolvimento do ensino na regra antiga e na Emenda Constitucional nº 95 (EC95).

Fonte: Rossi, Oliveira, Arantes, Dweck.2019.

Sendo assim, anos anteriores à pandemia, a permanência desta emenda constitucional já provocaria impasses e atrasos na promoção de políticas públicas voltadas para a educação. Diante disso, a sua não revogação, durante uma crise sanitária, bem como uma série de demandas voltadas para a inclusão digital e adequação das escolas, levanta o questionamento sobre qual a prioridade que o poder público destina a educação.

Tratando-se da responsabilidade do governo federal, de acordo com Araújo (2021) em matéria publicada pelo site Agência Senado, o Projeto de Lei nº 3.477 de 2020, que dispõe sobre a garantia de acesso à internet para alunos e professores da rede pública, foi vetado pela presidência da república. Diante da rejeição, o congresso promulgou a Lei nº14.172, de 10 de junho de 2022, após recurso do Presidente junto ao Supremo Tribunal Federal, alegando que a lei feria o “teto de gastos”.

Sendo assim, a presidência da república provocou, em mais de uma ocasião, a demora da distribuição do repasse federal que garante a conectividade de alunos e professores da rede pública do País.

A Lei nº14.172 destina aproximadamente três bilhões, quinhentos e um milhões em ações de garantia de acesso à internet para os estados, municípios e o Distrito Federal. Dentre as suas finalidades estão a contratação de soluções de conectividade móvel e a aquisição de terminais portáteis, que possibilitem o acesso a rede de dados móveis para os seus beneficiários (BRASIL, 2021).

Segundo Faustino e Silva (2020), a utilização da tecnologia como apoio educacional facilita as práticas e desenvolvimento das aulas em busca de novos conhecimentos, faz ainda com que os alunos se tornem autores e coprodutores da informação obtida.

A falta de conectividade ou atraso nas medidas de promoção de acesso à internet e demais ferramentas, a alunos e professores da rede pública, inviabiliza o acesso à escola e desfavorece a normalidade as práticas educativas.

Diante das dificuldades de adequação de um ensino remoto durante o fechamento das escolas e das adversidades que esse novo sistema proporcionou, quais reflexões são necessárias para um retorno presencial que possibilite a segurança de todos.

Magalhães (2020) indaga: como compreender os processos educativos em meio a uma população que subitamente perdeu sua renda, suas condições de moradia e alimentação? Como pensar a democratização da educação em um contexto ainda mais perverso para maioria dos estudantes brasileiros?

O exercício da gestão democrática voltada para o apoio às necessidades das camadas populares pressupõe que, na escola pública, os gestores tenham consciência de tais necessidades.

Logo, à gestão escolar cabe a constante construção e adequação de um planejamento para o retorno presencial, à medida que se determine mudanças quanto à cobertura vacinal, e aos números referentes à taxa de contaminação da região. Para além da pandemia, de acordo com Gadotti (2000, p.36), é preciso pensar que cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais. Por isso, não deve existir um padrão único que oriente a escolha do projeto de nossas escolas.

As soluções nem sempre serão as mesmas, questões relacionadas à comunidade na qual a escola está inserida, a realidade do corpo docente, e outras variáveis podem determinar quais ações podem ser satisfatórias. Portanto, ao gestor cabe pensar em como construir soluções e adequações de acordo com os recursos disponíveis, em um ambiente escolar que possibilite ao discente e docentes segurança e maior interação entre os seus.

Para Peres (2020) as propostas de retorno escolar:

[...] envolvem diretamente a ação do gestor escolar por considerarem a: readequação do calendário escolar; possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma porcentagem reduzida de alunos em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; ausência de profissionais do grupo de

risco; necessidade da organização de regras de distanciamento social; intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelos **órgãos** sanitários, visando minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sintomas da COVID-19, dentre outras questões (PÉRES, 2020, p.25).

A problemática que se coloca para pensarmos a educação neste momento, está intrinsecamente relacionada a questões relativas à desigualdade social e a democratização do ensino. Compreender este momento significa colocar em xeque demandas que assolam o campo da educação há décadas (MAGALHÃES, 2020).

A escola, que já possui uma grande quantidade de dificuldades e contradições, não será a mesma diante de um contexto de pandemia. Durante esse período alunos perderam o vínculo, houve desgaste tanto emocional, quanto de aprendizagem - devido às lacunas do ensino remoto.

Diante de uma nova realidade as proposições a que se aspirava antes já não podem ser as mesmas, é preciso diagnosticar as perdas e buscar meios, recursos e traçar novos planos, é necessário identificar quem não foi contemplado de maneira satisfatória no ensino remoto e garantir a esses alunos o direito à educação de maneira ampla e plena.

A foto 2 ilustra o fechamento das escolas, em setembro de 2020 após determinação da Justiça do Trabalho no estado do Rio de Janeiro. Segundo Nitahara (2020), em publicação ao site Agência Brasil, a determinação de suspensão das aulas presenciais ocorreu após pedido feito pelo Sindicato dos Professores do Rio de Janeiro (Sinpro-Rio). A determinação seguiu o princípio que deveria ser recorrente durante a pandemia, que é considerar o nível de contaminação, e a exposição dos professores, alunos e seus familiares, preservando a vida e a saúde de toda a comunidade escolar.



Foto 1: Suspensão do retorno as aulas presenciais após determinação da Justiça do Trabalho.

Fonte: Marcelo Camargo. Agência Brasil.2020.

Diante dos desafios expostos em tempos atuais em reportagem ao *Le Monde diplomatique* Brasil, Pellanda (2021) coloca que:

[...] falta internet e tecnologia para a educação remota. Falta proteção de dados. Faltam dados! Falta transparência. Falta financiamento. Falta alimentação escolar. Falta infraestrutura. Falta testagem, rastreio, isolamento, monitoramento, ventilação, máscaras, EPIs, leitos, médicos, enfermeiros. Falta saneamento. Falta água. Falta oxigênio. Falta cumprimento constitucional. Faltam direitos humanos. Falta humanidade. Falta memória (PELLANDA, 2021).

Ainda segundo a autora, para retomar a garantia do direito à educação e de quaisquer direitos, não há outro caminho senão o da retomada do curso da construção popular de um projeto de país, com democracia e justiça social (PELLANDA, 2021).

Sendo assim, a educação pública se evidencia por processos de sucateamento, falta de recursos, desvalorização do corpo docente e administrativo. Diante de uma realidade que agrega mais dificuldades a rotina escolar, ao gestor coloca-se a complexa função de buscar meios e saídas para que o direito a educação se concretize apesar de inúmeras adversidades.

De acordo com Gadotti (2000 apud LADISLAU DOWBOR, 1998), espera-se que a educação do futuro seja mais democrática, menos excludente. Esse é o desafio. Infelizmente, diante da falta de políticas públicas no setor, acabaram surgindo “indústrias do conhecimento”, prejudicando uma possível visão humanista, tornando-o instrumento de lucro.

## 5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou entender a evasão escolar no período de pandemia e o papel do gestor escolar diante deste contexto, a pandemia como uma nova problemática adicionando mais obstáculos a permanência dos discentes na escola. Ao gestor escolar discutir a sua importância, seu papel como facilitador diante de um novo cenário educacional.

Apesar da evasão já ser um tema amplamente discutido, o seu agravamento, ocasionado pela necessidade de distanciamento social, tornou necessária a discussão dos dados sobre o momento atual, a reflexão de estratégias de enfrentamento e possível reversão de retrocessos.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, realizada por intermédio de reportagens, dados estatísticos, e periódicos, trazendo a análise de dados legais e de autores que discutem tanto a evasão escolar, quanto o papel da gestão escolar.

Para compreender os fatores que contribuíram para a evasão durante a pandemia, definiu-se como objetivos específicos: analisar o papel do gestor escolar diante de um novo contexto; quais as práticas possíveis para que o gestor possa lidar com a evasão escolar durante o período da pandemia. Verificou-se que os fatores que contribuíram para

o aumento da evasão durante a pandemia, perpassam pela falta de acesso ao ensino remoto que, em diversas circunstâncias, ocorreu através de atividades mediadas pelo acesso a computador.

Em relação as possíveis ações referentes ao gestor escolar, observou-se que a sua figura necessitou colocar em prática aspectos como mediação, adequação a novas demandas com escassez de recursos e a condução de todo um processo pedagógico através de novas interfaces. Ao gestor escolar ainda se atribuiu o planejamento sobre uma nova rotina escolar, pensando e propondo medidas sanitárias, e aspectos que estão diretamente ligados à inclusão e democratização do ensino.

Resgatamos, aqui, a hipótese do presente trabalho: a importância do gestor diante de um cenário atípico se confirmou ao identificar suas atribuições, e os desafios que se sobrepõem durante esse período.

De acordo com os dados disponibilizados pelo IBGE, foi possível observar que ocorreu um aumento nos números relacionados à evasão durante o período de ensino remoto. Diante disso, as discussões sobre o papel do gestor durante esse período, perpassam pelo apoio constante, diante das possíveis adequações nas estratégias propostas.

Quanto à evasão escolar provocada pelo ensino remoto, a dificuldade de acesso à internet, equipamentos adequados, a distância e a perda do vínculo escolar, acrescenta-se a demora de diretrizes e planejamento do poder público. A permanência da Emenda Constitucional 95 também limita e inviabiliza possíveis políticas de diminuição da evasão. Sendo assim, ao gestor escolar se coloca a complexa função de buscar meios e saídas para que o direito a educação se concretize apesar de inúmeras adversidades.

Em pesquisas futuras, pretende-se investigar os atrasos, quanto aprendizagem dos alunos provocados pela pandemia e quais práticas podem ser atribuídas ao gestor escolar quanto a um possível plano de recuperação desses discentes.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. Com a PEC 241/55 (EC 95) haverá prioridade para cumprir as metas do PNE (2014-2024)? **Revista Brasileira de Educação**, Goiânia, v. 22, n. 71, p. 1-25, 2017. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vwyZL8rxmfNwTB7pf9s9L8z/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 04 mar. 2022.

ARAÚJO, Ana Lídia. **Pandemia acentua déficit educacional e exige ações do poder público**. 2021. Nelson Oliveira, Bernardo Ururahy, Bernardo Ururahy, Diego Jimenez. Disponível em: < <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/07/pandemia-acentua-deficit-educacional-e-exige-acoes-do-poder-publico> >. Acesso em: 5 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.172, de 10 de junho de 2021**. Dispõe sobre a garantia de acesso à internet, com fins educacionais, a alunos e a professores da educação básica pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/Lei/L14172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14172.htm) >. Acesso em: 10 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o ato das disposições transitórias, para instituir o novo regime fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm) >. Acesso em: 10 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2014]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 17 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 15 out. 2021

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 15 out. 2021.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) >. Acesso em: 15 out. 2021.

BUFFA, Ester; ARROYO, Miguel; NOSELLA, Paolo. **Educação e cidadania: quem educa o cidadão.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1988. 94 p.

FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. **Gestão escolar compartilhada: uma abordagem humanista.** Amazon.com, 2018.

FAUSTINO, Lorena Silva e Silva; RODRIGUES SILVA E SILVA, Tulio Faustino. Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 3, n. 7, p. 53-64, aug. 2020. ISSN 2675-1488. Disponível em: < <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Faustinoetal/3017> >. Acesso em: 15 mar. 2022.

FERREIRA, Luiz Antonio Miguel. **Direito da criança e do adolescente: direito fundamental à educação.** 26. ed. Presidente Prudente: Lumarte, 2001. 135 p. Disponível em: <<https://silo.tips/download/direito-da-crianca-e-do-adolescente-4>>. Acesso em: 24 abr. 2021.

FIRMINO, Mariana de Araújo Roncato. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 275-278, 2020. Disponível em: < <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/23769> >. Acesso em: 15 mar. 2022.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

GIORDANO, Daniel. Xavier. Ferreira. Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. **Educação Básica Online**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. p.125–133, 2021. DOI: 10.24115/S2675-949720211115p.125-133. Disponível em: < <https://periodicos.editorialaar.com/index.php/educacaobasicaonline/article/view/15> >. Acesso em: 15 mar. 2022.

GODINHO, Jose Fortunato. **O papel do gestor escolar.** 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Educacional, Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: <[https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323_tm.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2022.

GOLDEMBERG, José. O repensar da educação no Brasil. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 7, n. 18, p. 65-137, 1993. Disponível em: < <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9623>>. Acesso em: 9 dez. 2021.

GOMES, Alberto Albuquerque. **Evasão e evadidos: o discurso dos ex-alunos sobre evasão escolar nos cursos de licenciatura**. 1998. 203 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 1998. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/11449/102247>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

HADDAD, Cristhyane Ramos; FRANCO, Adriana de Fátima; SILVA, Daniel Vieira da. **Os motivos da evasão escolar: uma análise do programa fica**. 2011. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pedagogia, X Congresso Nacional de Educação Educere, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: < [https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4204\\_2327.pdf](https://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4204_2327.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2022.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Censo Agro 2017**. Disponível em: <<https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/2013-agencia-de-noticias/releases/28285-pnad-educacao-2019-mais-da-metade-das-pessoas-de-25-anos-ou-mais-nao-completaram-o-ensino-medio.html>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

IBGE. Agência IBGE Notícias. Pnad Continua: **Internet chega a 88,1% dos estudantes, mas 4,1 milhões da rede pública não tinham acesso em 2019**. 14 abr. 2021. Disponível em:<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30522-internet-chega-a-88-1-dos-estudantes-mas-4-1-milhoes-da-rede-publica-nao-tinham-acesso-em-2019>>. Acesso em: 14 out.2021.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Básica 2020**: notas estatísticas. Brasília, DF: INEP, 2021.

LIMA, P. G. Gestão escolar: um olhar sobre o seu referencial teórico. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, S. l., v. 2, n. 3, p. 65–72, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/3204>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

LUCK, Heloisa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MAGALHÃES, Tamara França de Almeida. A escolarização do estudante com deficiência em tempos de pandemia da COVID-19: tecendo algumas possibilidades. **Revista Interinstitucional Artes de Educar**, S.L., v. 6, p. 205-221, 23 out. 2020. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/riae.2020.53647> . Disponível em: < <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/riae/article/view/53647>>. Acesso em: 17 mar. 2022.

MARQUES, Luciana Rosa. Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 507-526, out./dez. 2006. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/GPzbTZfv7ysGFmtSgXpTfTd/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

MELO, Carolina. “**Pandemia tornou latente os problemas já enfrentados pela educação pública**”. Jornal UFG. Goiás, 27 mai. 2021. Disponível em: <<https://jornal.ufg.br/n/142289-pandemia-tornou-latente-os-problemas-ja-enfrentados-pela-educacao-publica>>. Acesso em: 03 mar. 2022.

NERI, Marcelo. **FGV social lança a pesquisa retorno para escola, jornada e pandemia**. FGV social centro de políticas sociais. 2022. Disponível em: < <https://cps.fgv.br/destaques/fgv-social-lanca-pesquisa-retorno-para-escola-jornada-e-pandemia>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

NITAHARA, Akemi. **Justiça do Trabalho suspende retorno às aulas presenciais no RJ**: Juiz destacou que atividade de aulas implica em aglomeração. Agência Brasil. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-09/justica-do-trabalho-suspende-retorno-aulas-presenciais-no-rj>>. Acesso em: 26 mar.2022.

PARO, Vitor. Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes, p. 300-307, 1998. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf)>. Acesso em: 09 fev. 2022.

PATTO, Maria Helena Souza. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. 4. ed. São Paulo: Intermeios, 2015.

PELLANDA, Andressa. **Crise da educação só termina se governo Bolsonaro for impedido**. São Paulo, 01 jun. 2021. Disponível em: <<https://diplomatique.org.br/crise-da-educacao-so-termina-se-governo-bolsonaro-for-impedido/>>. Acesso em: 21 mar. 2022.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, S.I., v. 11, n. 1, p. 20-31, set. 2020. ISSN 23591382. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>>. Acesso em: 09 fev. 2022.

ROSSI, Pedro; OLIVEIRA, Ana Luíza Matos de; ARANTES, Flávio; DWECK, Esther. Austeridade fiscal e o financiamento da educação no Brasil. **Educ. Soc., Campinas**, Campinas, v. 40, n. 0223456, p. 1-20, 09 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/fj/es/a/kPwjLRdn8xtJwxpt4T8R4NH/?lang=pt#>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SANTOS, Boaventura, Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Almedina, 2020. E-book.

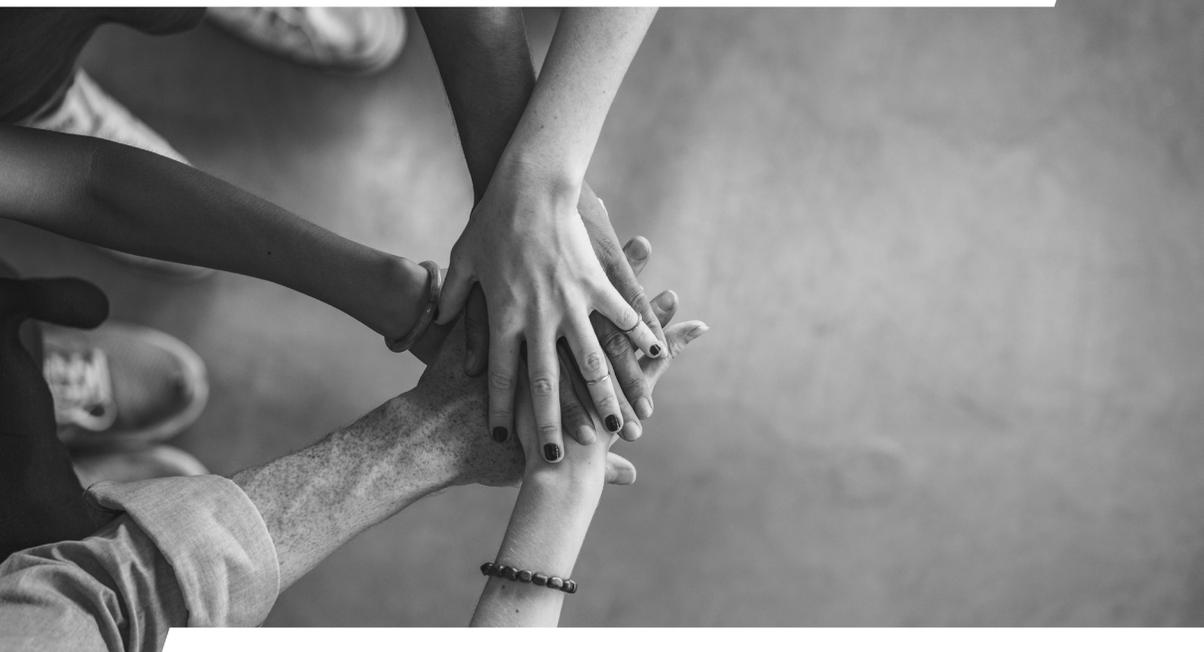
SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. **A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana**. Alagoas: Jornal de Políticas Educacionais, 2021. 20 p. (15). Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/77531>>. Acesso em: 16 out. 2021.

VALENTE, Jonas. **Pesquisa aponta falta de equipamento como dificuldade no ensino remoto**. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2021-08/pesquisa-aponta-falta-de-equipamento-como-dificuldade-no-ensino-remoto>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

Abordagens da

# GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA E SEUS DESDOBRAMENTOS

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



Abordagens da

# GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA E SEUS DESDOBRAMENTOS

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

