

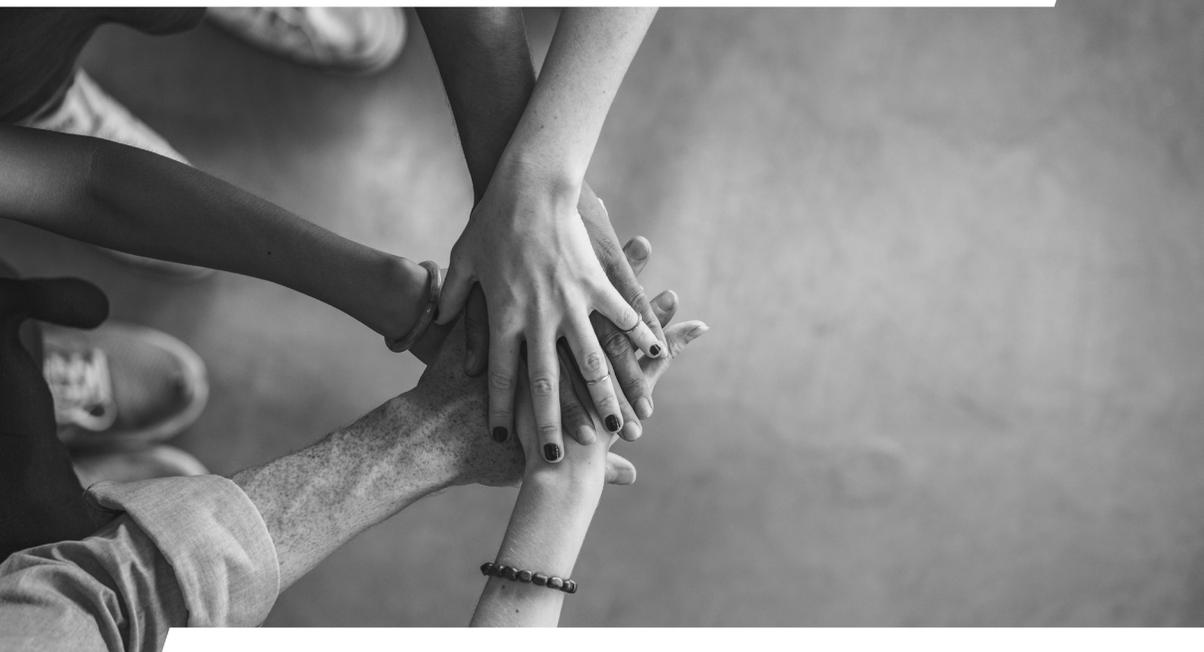
MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS
ANA CLÁUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES
SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA
(Organizadores)

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 Cremo

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^ª Dr^ª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProf^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof^ª Dr^ª 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^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª 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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
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: https://doi.org/10.22533/at.ed.888230103</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>
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil
 Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
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>

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

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

Data de aceite: 21/10/2022

Data da Submissão: 25/08/2022

Guacira da Costa Silva

Licenciada em Pedagogia e História. Professora da Rede Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro.

RESUMO: A pandemia de Covid-19 acelerou a instauração definitiva da educação digital no Brasil e no mundo. Prática que vinha aos poucos sendo estabelecida, principalmente, na rede de ensino privado e em menor proporção na rede pública, devido ao contexto em que se insere a educação pública no país. Essa disparidade social, descortinada com a pandemia da Covid-19 determinou o hiato educacional entre a rede privada e a rede pública. Gestores e professores das redes pública e privada de todo o país precisaram se reinventar, buscando formações e aprimoramentos para atender o panorama vigente. Nesse cenário, discussões sobre o caminho do processo de ensino e aprendizagem virou pauta constante entre educadores. O Ensino Híbrido ganhou notoriedade em razão da sua perspectiva de aplicação, principalmente no período pós-pandêmico. Por conseguinte, a maioria das escolas do país certamente deverá aplicar esse modelo de ensino, seguindo aquelas que já o fazem. Esse artigo discorrerá sobre essa perspectiva, bem como as adversidades da sua implementação no âmbito da gestão educacional. Metodologicamente, utilizo artigo de revisão,

com base em pesquisa quantitativa e qualitativa, trazendo um conjunto de informações por meio de um levantamento bibliográfico. O objetivo geral é atualizar e/ou aprofundar questões sobre o Ensino Híbrido, uma realidade factual da educação no Brasil. Concluo que os desafios da gestão educacional, sobretudo a educação da rede pública, no tocante aos novos rumos da educação, uma educação digital, empregando o ensino híbrido, é uma problemática que exige cautela na adoção, formação docente e infraestrutura adequada ao contexto da implantação nas instituições de ensino.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino Híbrido. Educação Digital. Gestão Educacional.

THE DIRECTIONS OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF BLENDED EDUCATION: AN EDUCATIONAL MANAGEMENT PERSPECTIVE

ABSTRACT: The Covid-19 pandemic accelerated the definitive establishment of digital education in Brazil. This practice was gradually being established, mainly in the private education system and to a lesser extent in the public system, due to the context in which public education is inserted in the country. This social disparity, revealed by the Covid-19 pandemic, determined the educational gap between the private and public networks. Managers and teachers from the public and private networks across the country needed to reinvent themselves, seeking training and improvements to meet the prevailing panorama. In this scenario,

discussions about the teaching-learning path became a constant agenda among educators. Hybrid Education has gained notoriety due to its perspective of application, especially in the post-pandemic. Consequently, most schools in the country will certainly apply this teaching model, following those that already do. This article will discuss this perspective, as well as the adversities of its implementation. Methodologically, I use a review article, based on quantitative and qualitative research, bringing a set of information through a bibliographic survey. The general objective is to update and / or deepen questions about Hybrid Education, a factual reality of education in Brazil. I conclude that the challenges of educational management, especially public education, with regard to the new directions of education, digital education, using Hybrid teaching, is a problem that requires caution in adoption, teacher training and infrastructure appropriate to the context of implementation in educational institutions.

KEYWORDS: Hybrid Teaching. Digital Education. Educational Management.

1 . INTRODUÇÃO

O ano de 2020 entrou para a história da educação como um divisor de águas entre modelo e métodos tradicionais de ensino utilizados há décadas, em relação às novas propostas para o ensino-aprendizagem nas escolas públicas e privadas no Brasil e no mundo. Evidenciou também o surgimento de um novo profissional da educação dentro desse contexto. Ao falarmos de educação, obrigatoriamente estaremos nos referindo aos avanços tecnológicos a serviço do processo de ensino-aprendizagem, como propostas tidas como futuras, relacionadas aos recursos tecnológicos, pois se tornaram indispensáveis à sua aplicabilidade, dado o caráter emergencial que norteou todo o ano pandêmico. Todavia, ficou a certeza da permanência desses recursos tecnológicos como uma realidade para a educação.

O formato da escola tradicional foi rompido bruscamente dando lugar ao ensino remoto, modelo que marcou seu lugar na vida de todos os atores envolvidos com a educação, como a única forma de manter o vínculo, reduzindo o impacto socioemocional que assolou o Brasil e o mundo.

Somou-se a isso, os desafios conquistados pelos docentes das diversas escolas brasileiras, públicas e privadas, através das inúmeras formações buscadas com um único objetivo de manter a escola viva para além de seus muros, antecipando o futuro da educação, com a utilização desse novo modelo de ensino-aprendizagem utilizando as tecnologias. A educação digital através do ensino remoto síncrono, assíncrono e a possibilidade do ensino híbrido, especialmente, no período pós-pandêmico, através das ferramentas tecnológicas disponíveis passaram a fazer parte da educação como indispensáveis. Contudo, diversas questões surgiram em razão da nossa diversidade e disparidade social, gerando questionamentos, principalmente, em relação à dificuldade do acesso às tecnologias pelos alunos desfavorecidos. O distanciamento e as diferenças

entre as escolas dos sistemas público e privado, foram afloradas dada as condições e realidade de cada escola principalmente com as do ensino público. É nesse panorama de indagações sobre o futuro da educação no Brasil que o artigo transita, questionando sobre quais serão os desafios da gestão educacional em relação ao ensino híbrido, seguindo os novos conceitos de aprendizagem, como a implementação da educação digital, somada à personalização das tecnologias na educação pública.

Essa personalização do aprendizado cria um modelo onde a instrução é adaptada às necessidades de cada estudante. O aluno informa ao professor sobre a melhor maneira que conseguirá aprender, para que dessa forma, o professor possa ajudá-lo a se organizar e a chegar na compreensão. A aprendizagem personalizada não abrange individualizar cada aluno nos modelos pedagógicos, mas sim tentar usar as ferramentas direcionadas, para saber usá-las nas etapas das aulas e da formação.

A obra que fundamenta esse trabalho intitulada *Ensino Híbrido: Personalização e Tecnologia da Educação*, dos organizadores Lilian Bacich, Adolfo Tanzi Neto e Fernando de Mello Trevisani, trata, nos seus dez capítulos, das possibilidades para os profissionais da educação obterem informações na aplicação do ensino híbrido.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é outro material utilizado neste trabalho, pois seu texto alude que a tecnologia engloba papel fundamental, assim como sua compreensão e uso são importantes para a cultura digital, certificando sua inserção no processo de ensino e aprendizagem.

Dividido em três seções, este artigo tem como objetivo maior, ilustrar e contextualizar os novos caminhos que a educação deverá trilhar a partir do evento da pandemia da Covid-19. Na conjuntura atual de uma educação do século XXI, o ensino híbrido tornou-se uma realidade factual da educação neste país considerado continental. Na primeira seção “A formação para a Informação” e “Professores e as Tecnologias” os textos discorrem sobre a necessidade de uma formação para os professores nos cursos relacionados com a utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), ferramentas e métodos para a aplicação junto aos alunos. A segunda seção “O modelo de Gestão Escolar no ensino híbrido” trata sobre conceitos, noções e práticas da gestão educacional no contexto do ensino híbrido. A última seção “Educação descortinada” retrata o agravamento da disparidade e desigualdade social surgido durante a pandemia, confirmando o hiato na educação, entre o público e o privado, condenando o futuro de uma grande parcela das crianças da sociedade brasileira. As considerações finais do artigo, contemplam a aplicabilidade e realidade em relação ao ensino híbrido, com os desafios da gestão educacional nesse contexto.

2 . A FORMAÇÃO PARA A INFORMAÇÃO

A anexação da tecnologia para a realidade escolar devido ao contexto pandêmico tem fornecido uma série de hesitações, impasses e dubiedades. Afinal, como a integração pode ser feita e quais os seus desafios de adaptação no Brasil, tanto em termos de plano pedagógico, quanto de estrutura?

Computadores, notebooks, tablets e smartphones já realizam funções muito úteis em nossas vidas e já são massivamente disseminados na nossa realidade. Tamanho é o aprofundamento tecnológico que provocou um rompimento entre o ambiente escolar e as formas de aprendizado, construção e internalização dos conteúdos. A escola ainda permanece regulada a um modelo da época da industrialização, enquanto a sociedade se aprofunda nas mudanças e inovações. A estrutura escolar continua a mesma do início do século XX, mas não dá para afirmar que as crianças e jovens se mantiveram equivalentes. O conhecimento não é mais acessado como era nos tempos antigos.

O ato de refletir sobre o ensino híbrido, portanto, é mais que inserir recursos virtuais e digitais e agregar ao plano educacional e achar que o trabalho está feito. Refere-se a reconsiderar toda a estrutura e organização escolar, das salas, dos professores, dos estudantes, da direção, do modelo pedagógico e da localização. Sobre perceber que os jovens estão configurando uma nova relação com o conhecimento. Assim, pode-se chegar a um denominador em comum que selecione a via mais fundamentada de inserir a tecnologia dentro da condição material; e de se estabelecer uma integração mais crítica, onde os estudantes não sejam mais simples receptores de informação.

Essa nova abordagem pedagógica prevê que atividades presenciais e a distância possam ser cursadas através de meios de informação e comunicação digital. Uma característica do processo de conhecimento digital é que o foco não está no serviço, e sim no usuário. E isso é a atividade primária desse novo modelo educacional: transferir a responsabilidade do aprendizado para o estudante. Segundo o modelo, o estudante assumiria um aspecto colaborativo, em que resolve problemas e desenvolve projetos. O professor teria a função de mediar e auxiliar o aprendiz na solução das tarefas e das informações, de modo que o aluno possa desenvolver as competências para usufruir da sociedade do conhecimento.

Nota-se que a tese do livro *Ensino Híbrido: Personalização e tecnologia da Educação* não é sobre defender o ensino híbrido como um meio de diminuição de verbas e custos para a educação. Muito menos defender uma precarização do ensino ao se apoiar na produção de materiais digitais, onde o professor seria responsável por muitos alunos, através da junção de turmas. E nem casos de uma disciplina ser inteiramente gravada e depois ser repassada para os estudantes continuamente, excluindo o professor da tecnologia. Situações que, infelizmente, estão acontecendo atualmente.

A defesa que se propõe é do ensino híbrido enquanto um novo modelo de construção educacional. Com reflexões sobre a atuação, planejamento e integração com as tecnologias digitais em contexto escolar, e as devidas análises sobre o impacto gerado no desempenho das turmas. A educação sempre permitiu a combinação de diversos espaços, tempos, atividades, metodologias e públicos. Conforme Bacich, Neto e Trevisan (2015, p. 27) a educação híbrida “acontece no contexto de uma sociedade imperfeita, contraditória em suas políticas e em seus modelos”.

A escola e os educadores que optarem pelo ensino híbrido precisam atentar para as escolhas que irão validar o uso das ferramentas digitais, na interação, na avaliação, nos meios para se levantar dados e ter uma melhor orientação educacional. Testar, estudar, pesquisar, analisar e aplicar são as ações que os professores precisam desenvolver para criar uma relação com tecnologia mais prática, crítica e concisa. Desse modo, a busca por essa validação causará mais impacto no processo de aprendizagem.

Os autores do livro defendem que o docente precisa de características de *coach*, pois é necessário motivar os estudantes para que trilhem o caminho da aprendizagem e desenvolvam suas habilidades. Técnicas de *design thinking*, que é uma estratégia de solução de problemas coletivos e criação de novas práticas e inovações, também são bem-vindas.

Uma situação possível de se imaginar desse modelo é como Bacich, Neto e Trevisani (2015) descrevem, em que os alunos assistiriam em casa o vídeo com a instrução teórica da disciplina. Após o vídeo, iriam resolver problemas com ferramentas online que gerariam dados sobre a aprendizagem. Existem citações de programas como o *Socratic*, o *Google Docs* e o *Padlet*. Na escola, os alunos poderiam desenvolver um projeto e o professor poderia orientar aqueles que tiverem maiores dificuldades. O docente não seria “substituído” pela tecnologia e o espaço, a vida e o ambiente da escola ainda fariam parte do modelo, já que é parte necessária da construção da sociabilidade dos estudantes.

O modelo descrito consiste em deixar para a sala de aula as atividades mais criativas e que precisarão de orientação. As informações teóricas ficam no ambiente virtual. O professor entrega um tema da disciplina, os alunos leem os textos, veem os vídeos e realizam outras atividades por meio de algum software. Em seguida, uma avaliação seria disponibilizada para detectar o nível da aprendizagem e em que medida isso ocorreu e as principais dificuldades analisadas. Na sala de aula, o professor já teria esses dados em mãos e faria uma orientação mais específica em cima dessas dúvidas. Para os que estão adiantados, um problema mais complexo seria apresentado. Esse modelo possui o nome de ‘*aula invertida*’.

Observa-se que para implementar o ensino híbrido é necessária uma mudança na cultura escolar. Por isso, deve-se avaliar de maneira cuidadosa os direcionamentos que deverão ser executados, para que a implementação não gere problemas e que a nova

identidade escolar possa ser aceita e bem avaliada pela comunidade interna e externa.

O gestor possui, nesse processo, a importante responsabilidade de liderar essa transformação, apoiando e convencendo professores e alunos a evoluírem e a terem autonomia para que façam parte dessa aprendizagem criativa. A implementação desse modelo inovador depende, de acordo com Martins e Cabral (2011), de que o gestor tenha preparo intelectual, emocional, ético e um grande repertório de estratégias para planejar e estimular a colaboração dentro da escola.

2.1 Professores e as tecnologias

A prática de ensino sempre foi baseada na figura de um mestre dotado de grande saber memorial que repassava aos seus discípulos aquilo que considerava mais importante. No início das revoluções industriais, a mudança da configuração social e econômica também atravessou o papel da educação. O aumento da demanda e os novos conhecimentos existentes, deram ao professor a função de filtrar as informações mais importantes. Para Bacich, Neto e Trevisani (2015), a partir do início do século XX, o professor transmite o conteúdo e o avalia de um modo rígido. As tecnologias digitais, com o avançar das décadas, pouco mudaram essa prática pedagógica. Para os autores “(...) os docentes não utilizam mais a lousa, usam slides e retroprojetores digitais; as avaliações são periódicas e idealizadas para refletir toda a capacidade do aluno em utilizar seus conhecimentos desenvolvidos em aula” (BACICH, NETO, TREVISANI, 2015, p. 74).

No que se refere à realidade brasileira, os autores evidenciam que há pouco desenvolvimento das novas habilidades e do uso da tecnologia digital. Esse cenário acontece nas escolas públicas e nas privadas. A formação docente nos cursos de licenciatura, a meu ver, também pouco desenvolve essas ferramentas. Algo que interfere diretamente nas práticas pedagógicas e reflete na incompatibilidade entre a sala de aula e as tendências sociais.

Por isso, a defesa por uma configuração distinta da escola e do professor também, uma vez que a sociedade atual comprova que as instituições de educação precisam lidar com o ensino e os estudantes de uma outra maneira, para que se possa criar laços sociais e ter o estudante cativo novamente. Assim diz Bacich, Neto e Trevisani (2015, p.76): “O mundo moderno requer um docente que promova discussões nas aulas, que estimule o protagonismo dos alunos e seja o mediador de crianças e jovens, os quais ensinam a si mesmos e uns aos outros.” A importância de o educador aprender a usar a tecnologia nesse novo paradigma global é mostrar aos seus alunos que existem diferentes formas de construir o saber. E que a tecnologia pode estimular, facilitar e diversificar o aprendizado crítico. É função do gestor possibilitar a implementação tecnológica e o seu acesso na escola, buscando a eficiência e o compartilhamento de boas práticas. Um outro papel importante é o de mediação com os grupos de pais, os envolvendo na discussão e os sensibilizando sobre a importância do uso da tecnologia.

A realidade digital traz para seus usuários um acesso infinito a todas as informações e saberes possíveis. Isso modifica a forma de construir e de se relacionar com o conhecimento. Afinal, seu comportamento e até o seu pensamento passam a ser outros, pois o desenvolvimento cognitivo não é mais o mesmo. Por isso, é tão vital estabelecer uma relação entre professores e a tecnologia, para que os alunos possam ser auxiliados na formação e compreensão dos conceitos.

O gestor precisa compreender a evolução dessa tecnologia para que o paradigma escolar desse novo modelo possa ser constantemente aperfeiçoado; por isso cabe a ele a atuação no acompanhamento do ensino-aprendizagem, selecionando, como afirma Martins e Cabral (2011), as informações adequadas ao desenvolvimento da aprendizagem, e como organizá-las para melhor administração e disseminação. Os autores ainda afirmam o seguinte sobre estar engajado nesse processo:

[...] consciente não só das reais capacidades de tecnologias, do seu potencial e de suas limitações para que possa selecionar qual é a melhor utilização a ser explorada num determinado conteúdo, contribuindo para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, por meio de uma renovação da prática pedagógica do professor e da transformação do aluno em sujeito ativo na construção do seu conhecimento, levando-os, através da apropriação desta nova linguagem e inserirem-se na contemporaneidade (MARTINS e CABRAL, 2011, p.3).

A relação entre professores, gestores, alunos e tecnologia se dá com o professor se tornando uma ponte na relação com os estudantes na construção do pensamento, individualizando-os para se habituarem ao panorama. Para tal, é fundamental que haja não apenas uma formação para a mediação dos meios digitais, mas também algo estrutural que a própria escola deverá prover, sem o que é inviável qualquer avanço. Bacich, Neto e Trevisan (2015) comentam que:

O conhecimento é construído democraticamente por meio do trabalho individual e coletivo. Para que isso aconteça, a escola deve fornecer a infraestrutura necessária, como acesso à internet, laboratórios de informática, redes sem fio de qualidade e momentos para a formação de educadores. O professor não é mais um transmissor do conteúdo, mas um orientador, mediador ou facilitador na construção do conhecimento; é quem auxiliará os alunos a aprender. Os estudantes podem se sentir mais estimulados ao perceber sua progressão constante e sua autonomia sendo alcançada a cada atividade. Eles podem ser desafiados a encontrar soluções para os mais diversos problemas, a trabalhar em grupo, respeitando a individualidade e a capacidade de seus colegas, o que os preparará para viver em um mundo mais dinâmico e complexo (BACICH, NETO e TREVISANI, 2015, p. 114).

Há diversas interfaces que podem auxiliar no vínculo entre alunos, tecnologia e professores e gestores; há o próprio Google com diversos complementos ligados à educação; há os Objetos de Aprendizagem que são parecidos com uma biblioteca virtual e envolvem mídias diversificadas, como games, vídeos e músicas. Uma outra opção são as Plataformas Adaptativas que são, em geral, gratuitas, e muito usadas no ensino público e privado e acompanham todos os conteúdos com vídeos, exercícios e dicas de resolução. É possível organizar os alunos nas salas virtuais e analisar os dados obtidos através da

gamificação da aprendizagem, que consiste em pontuar a participação deles em desafios que visam o domínio do conteúdo e os fazem avançar para uma maior complexidade da disciplina. Por fim, temos o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), um espaço que permite interações síncronas ou assíncronas entre os usuários e discussões privadas ou conjuntas por meio de um fórum, o que aproxima a dinâmica da sala de aula.

Os professores possuem diversas opções para a capacitação digital, entre gratuitas e promovidas pelo Ministério da Educação (MEC) e pelas secretarias de educação, assim como há outras de baixo custo e disponibilizadas pelas universidades, através dos cursos de extensão. Saber explorar essas formas de qualificação das novas tecnologias, os seus métodos de uso e as possibilidades de explorá-los deve fazer parte das reflexões das práticas pedagógicas. Sobre o que era disponibilizado pelo MEC é importante o seguinte destaque:

Há também o Programa Nacional de Tecnologia Educacional, um ambiente virtual colaborativo de aprendizagem organizado pelo MEC que permite o desenvolvimento de diversos cursos à distância, muitos dos quais ligados a tecnologias da informação e comunicação (BRASIL, c2013). O Governo Federal lançou, em 2007, o programa nacional de Formação Continuada em Tecnologia Educacional – ProInfo Integrado –, voltado para o uso didático-pedagógico das tecnologias da informação e comunicação no cotidiano escolar (BACICH, NETO e TREVISANI, 2015, p. 123).

Esse programa era responsável por disponibilizar mais de 100 mil computadores nas escolas públicas e treinamento para 25 mil professores para utilizar os recursos tecnológicos nas salas de aula. O objeto da proposta é dar aos docentes os recursos necessários, e aos alunos, as condições ideais para aprender e promover o conhecimento. Mas claro, para haver uma melhora na qualidade do ensino, não se envolve apenas a relação entre professor, tecnologia e o aluno, mas também a própria gestão educacional.

3 . O MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO HÍBRIDO

Os gestores educacionais incluem os cargos de diretor, coordenador, professor, funcionários e até os alunos. Todos são parte da complexidade de uma gestão escolar, por isso não se deve atribuir a apenas uma pessoa a total responsabilidade pela função. Os resultados pedagógicos só aparecem quando a gestão consegue ser democrática e integrar as diferentes atribuições em parceria. Uma vez que as funções de administração, direção, organização, gerência, decisão e escolha fazem parte de todos aqueles que compõem uma escola.

Para implementar o modelo de ensino híbrido é necessária uma gestão que construa um projeto político-pedagógico (PPP) com organização e especificação para os membros da equipe. Com cada parte compartilhando experiências, estruturando as metas a serem atingidas, as transformações a serem feitas, e as avaliações e validações de cada parte do

processo. Dessa forma, a inovação pedagógica é significativa, pois a metodologia final será a melhor em termos qualitativos.

Cabe ao diretor/gestor o ato de impulsionar os grupos a pensarem e a reverem práticas, relações e reavaliar a comunidade escolar como um todo. Estabelecendo uma redação de um PPP onde se possa criar uma cultura híbrida como identidade escolar e que ajude a formar o aluno-cidadão para a sociedade. Comprovando sua exigência fundamental, uma educação democrática à altura do nosso tempo.

A educação infantil e do ensino fundamental e médio precisam ser segmentados ao elaborar o PPP, para que se preserve a metodologia, peculiaridades e estrutura desses diferentes conteúdos programáticos e conceituais. Esse plano de adoção ao ensino híbrido também precisará contemplar estímulos para a inovação na forma de ensinar e aprender, estabelecendo a necessidade de usar novos formatos durante as aulas, combinando o modo online e offline para a promoção de novos espaços de aprendizagem.

Refletir sobre a cultura digital, na sua compreensão e operação, é fundamental para pensar na forma que ela será usada no processo de ensino e aprendizagem. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), o documento norteador da Educação Básica, prevê o uso de tecnologias em sala de aula, pois considera um pilar para a educação. Ter como base um escrito como esse é essencial na elaboração dos planos das escolas. As duas competências gerais da BNCC que afirmam o uso da tecnologia são:

Competência 4: Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual- motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.

Competência 5: 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, p.9)

Há três fundamentos para Bacich, Neto e Trevisan (2015), classificados como norteadores de um PPP para o ensino híbrido; eles se dividem em: 1) Fundamentos que determinam os valores explícitos da escola para determinar qual o modelo a ser utilizado, o modelo de inovação sustentado ou o modelo de inovação disruptiva (que rompe e propõe novos processos de integração); 2) Os fundamentos que se referem aos modos como a instituição estimula a construção do conhecimento para que o estudante produza sua própria interpretação de mundo; 3) Os fundamentos que tratam sobre o papel do professor e sua relação com os alunos. Nesse modelo híbrido, o professor deve não ser apenas um orador e um transmissor de conhecimento, mas um mediador, provocando e elaborando dinâmicas que permitam que os alunos tenham uma relação interativa com a aprendizagem.

O modelo de inovação disruptiva é a proposta de rompimento com as antigas práticas que até então eram usadas, é o foco em algo novo. A opção pelo modelo sustentado, dá ao

PPP a perspectiva de manter, mas aperfeiçoar os processos existentes. Independente da escolha da escola - se o modelo adotado será o disruptivo ou o sustentado - a preocupação maior é no projeto que mantenha a escola estruturada, funcionando de modo que permita à equipe de gestão revisar, reavaliar e remodelar à medida que considerarem necessário.

Dentro das práticas de gestão educacional, há três equipes distintas que são responsáveis pelo planejamento e o PPP: a equipe autônoma, a equipe peso-leve e a equipe peso-pesado. Fazem parte da equipe peso-leve os professores e demais funcionários da escola. A equipe autônoma, os órgãos públicos, secretarias de educação, mantenedores e diretores do ensino privado, e cabe a todos eles definirem o modelo organizacional, planejar e arquitetar a educação escolar, investir em tecnologia para o ensino híbrido e validar as ações, sejam elas do modelo sustentado ou disruptivo. A equipe peso-pesado compõe-se dos servidores, coordenadores, orientadores educacionais e são a mediação entre o currículo e os professores. A função é auxiliar os docentes a fazer um currículo que abrace a realidade sociocultural em que a escola se situa, assim como as outras relações pedagógicas e interpessoais que acontecem no ambiente escolar.

A conjunção dessas três equipes tem como objetivo promover ações e estratégias que vão impulsionar, mudar e melhorar a escola e as práticas pedagógicas, pensando em novos formatos e integrações com o ensino e tecnologia. No entanto, é importante ressaltar que a estruturação administrativa do modelo híbrido, tem como principal demanda vinda da sala de aula e como espaço de aprendizagem, o acesso à tecnologia. Segundo o livro-base do artigo, cabe à equipe autônoma, ou seja, as secretarias e órgãos públicos, a responsabilidade por algo que é tão difícil no país. O acesso ao meio digital.

Com relação aos recursos tecnológicos, a equipe autônoma precisará considerar o investimento em uma boa conexão de internet e na aquisição de pelo menos 5 a 10 dispositivos digitais. Porém, apesar do menor investimento tecnológico, o ganho, a partir dessa organização, é mais significativo, uma vez que a tecnologia é mais bem aplicada. Uma inovação pedagógica torna-se significativa quando há espaço para a formação, para a reflexão e para a apropriação de uma metodologia que resultará em uma prática segura e qualitativa em sala de aula. Cabe à equipe de gestão prover meios e mediação que garantam a formação do professor. (BACICH, NETO e TREVISANI, 2015, p.129).

Após o gestor conseguir viabilizar os aparelhos, aplicá-los na instituição e incentivar a capacitação dos professores para o domínio digital (com treinamentos e cursos de formação) deve, a partir de então, coordenar um projeto pedagógico que para implementar a tecnologia reflita sobre a forma que o ensino poderá ser aperfeiçoado dentro de um diálogo amplo e aberto com a comunidade interna e externa da escola.

4 . EDUCAÇÃO DESCORTINADA

Uma das críticas possíveis de serem feitas é de que já é dificultosa a relação ensino-aprendizagem no modelo tradicional e secular, que é visto como atrasado. Seria então

ainda mais difícil ter um modelo híbrido, baseado em games, vídeos e funções online. Claro que é papel do gestor a formação tecnológica para além de uma atualização, de modo que se crie espaços, inclusões e que se reflita sobre as transformações, para conseguir lidar com esses anseios do novo modelo. Porém, é possível afirmar que a dependência da tecnologia geraria uma desigualdade ainda maior no acesso dos alunos em casa. Uns teriam melhor acesso às informações da aula e outros não teriam sequer um aparelho digital que poderia ser usado para a escola. Corre-se o risco desse aluno não ter condições de se preparar antes de aula e não ter condições de acompanhar os que possuem acesso à tecnologia. Aliás, essa dificuldade no nivelamento das turmas, também já é uma realidade no modelo tradicional.

Afirma-se que o ensino híbrido veio para ficar. que as mudanças são incontornáveis e que esse é o futuro da educação. Contudo, há várias dúvidas e questões a serem respondidas sobre a aplicabilidade real. Questões como o papel do professor, as funções administrativas do gestor, a valorização da autonomia do aluno, a organização do espaço escolar para o uso integrado das tecnologias digitais e o debate sobre a melhor maneira de aplicar as avaliações. E claro, se a proposta tivesse como consequência o barateamento da educação.

O professor dentro desse novo modelo precisa ser um design de caminhos, um gestor e um *coach* incentivador dos alunos para motivá-los a seguir a trilha do aprender. Em nome da construção aberta e criativa, o professor é submetido nas escolas a uma enorme pressão para mudar, sem tempo para testar. Não houve tempo nem para capacitar os coordenadores e professores para metodologias disruptivas e aulas mais flexíveis, durante a pandemia. A maioria dos docentes, dependendo da faixa etária, tem uma sintonia diferente com a tecnologia e o mundo digital para com as crianças e adolescentes de hoje. São de outra geração e é compreensível que tenham dificuldades adaptativas. E isso, evidentemente, é um problema dessa nova realidade.

Um outro argumento usado pela crítica trata da possibilidade de construir o conhecimento de modo colaborativo, sem precisar ter como única alternativa o ensino híbrido, ou seja, dentro do modelo tradicional:

Nos modelos considerados construtivistas, ou socioconstrutivistas, entre outras nomenclaturas, verifica-se a importância de aprender com o outro. A mediação é um elemento essencial para a aprendizagem (...) Vygotsky (2000) para a zona de desenvolvimento próximo ou proximal: a distância entre aquilo que a criança é capaz de fazer sozinha e aquilo que ela faz com ajuda, e em breve, será capaz de realizar de modo autônomo. Aquilo que o sujeito realiza de forma independente constitui seu nível de desenvolvimento real, de onde deve partir a ação educativa. Assim, a partir do momento que o educador identifica aquilo que o estudante é capaz de fazer sozinho, a ação educativa pode ter início, pois o ensino deve ser prospectivo, promovendo avanços e indo além daquilo que já está construído. (BACICH, NETO e TREVISANI, 2015, p.50).

A crise na educação brasileira é uma realidade grave; a má qualidade de ensino é

severa; o sucateamento mobiliza a mercantilização da função docente no país. A comunidade externa também sofre com o descaso público. No livro *Ensino Híbrido: personalização e tecnologia da educação* esses problemas são todos reconhecidos, mas “(...) a crise atual do modelo educativo (...) é agravada pela estrutura engessada e nada desafiadora das escolas, seja no formato da sala de aula, seja da própria aula em si, seja, ainda, dos espaços físicos nas unidades escolares.” (BACICH, NETO e TREVISANI, 2015, p.137).

E diante desse cenário a pandemia se instalou no Brasil e aumentou significativamente o grau de dificuldade dos professores de manter as escolas de pé. O futuro da educação foi antecipado, a possibilidade do ensino híbrido tornou-se uma certeza por usar tecnologias e ferramentas que possibilitaram à educação continuar presente.

Para os docentes, o desafio é correr atrás de novas formações que permitissem o domínio do novo modelo. Já que essa seria a única maneira de manter o vínculo com os alunos. Já para os gestores, a dificuldade é a atuação como líderes, sempre abertos, informados e preparados para as transformações que ocorrem, para que auxiliem com competência os professores a incluírem os alunos.

Com o andamento do ensino híbrido nas escolas públicas e privadas, uma série de questões pertinentes foram surgindo: Quais eram as disparidades entre o ensino público e privado na pandemia? Será que em um país continental como o Brasil, o acesso às aulas foi amplo? Qual são as diferenças de cobertura de internet nos lares dos alunos? Eles possuem um local em casa para estudar? O computador, se tiver, é de uso próprio ou é compartilhado por outros membros da família?

Fato é que as *lives*, as aulas gravadas, as comunicações síncronas e assíncronas, a webconferência dão ao educador a função extra de videomaker, editor e youtuber. Ou seja, o acúmulo de mais funções, que acaba por ocultar o esgotamento físico e mental que os profissionais de educação estão passando na pandemia. Assim como a frustração pelo baixo acesso e procura dos estudantes ao ensino híbrido. Foram ações importantes que visavam conter o dano e diminuir um pouco a distância das aulas presenciais, no entanto, os nossos grandes problemas estruturais, a desigualdade social, o sucateamento da educação persistem e foram agravados.

5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

É verdade que nos últimos anos estamos vivendo um desenvolvimento tecnológico exponencial e isso muda a nossa vida, as nossas relações sociais, de trabalho, assim como alguns paradigmas culturais contemporâneos. As inovações digitais mudam modelos de negócios, expandem novas necessidades e provocam uma mudança na formação coletiva e individual do ser humano. Computadores, smartphones, tablets e internet permitem que possamos aprender em qualquer lugar e a qualquer instante. A revista especializada

em educação, *Horizon Report*, pontua que alguns recursos tecnológicos devem estar integrados à educação para os dias atuais, criando um ecossistema de inovação onde se inclui Computação em nuvem; Ambientes colaborativos; Aprendizagem baseada em jogos; dispositivos móveis; conteúdo livre; inteligência coletiva; laboratórios móveis; ambientes pessoais de aprendizado; grades de cursos abertos online.

É preciso ter cautela. Devemos olhar antes para a nossa realidade nacional e identificar quais os projetos pedagógicos que temos; quais são as possibilidades de mudança; qual é a infraestrutura das escolas; quais os equipamentos que possuem; como os recursos tecnológicos podem contribuir para a aprendizagem dentro de nosso contexto. Que a cultura escolar possa ser ressignificada e superar o engessamento do ensino tradicional, isso é fato, contudo devemos lembrar das lamentáveis notícias que mostram o alarmante número de escolas que não possuem sequer banheiro. Não há PPP que consiga funcionar em uma escola sem o mínimo de estrutura. A nossa realidade mostra que não temos garantido nem o ensino tradicional.

Ninguém nega que o perfil do aluno mudou e que eles precisam de aulas diferentes. É um grande desafio dar uma aula expositiva em tempos de Youtube e nessa nova concepção de tempo e de acesso ao conhecimento. O lugar do professor também mudou e a escola possui mais um outro grande desafio. Algumas ações pontuais podem ajudar nos debates sobre a realidade digital, como, por exemplo: o mapeamento do grau de fluência tecnológica dos professores; o dimensionamento do suporte necessário para um modelo que possa ser, de fato, implementado; e como a escola pode introduzir a tecnologia sem cair na armadilha de que é algo a mais a ser feito.

Independentemente do perfil da instituição, o plano de transição sustentada precisa considerar que o reposicionamento da escola deve supor o acesso igualitário à tecnologia como um princípio fundamental para que o direito universal à educação seja assegurado. No formato de ensino aplicado comumente em todo o território nacional é marcante o destaque para o seu caráter classificatório nivelado de cima para baixo pelo vestibular. Entretanto, a escola não pode ignorar sua função formativa e cultural diante do esgotamento do sistema de ensino, e os inúmeros problemas decorrentes dele refletem a urgência de que docentes, gestores e poder público repensem a realidade da educação atual. O ensino híbrido vem ao encontro das necessidades recentes de descobrir a melhor prática educativa para professores e escolas. Trata-se de um modelo de ensino que pressupõe o uso da tecnologia para o desenvolvimento das atividades dentro e fora da classe, em que o aluno é estimulado a buscar o conhecimento com a mediação do professor e da escola. (BACICH, NETO e TREVISANI, 2015, p.143).

O grande desafio da educação ainda é o mesmo, não é competir com a internet e oferecer uma aula com efeitos especiais, e sim empoderar os estudantes de habilidades sociais e intelectuais que o farão exercer a cidadania em seu meio de atuação. Paulo Freire (1997) nos ensina que ensinar não é transmitir conhecimento e que o professor precisa conhecer a realidade social ao seu redor e contribuir com habilidades como o protagonismo, a sociabilidade e a estabilidade emocional. Ensinar prescinde de uma inovação constante, e sim, a inovação pode se referir a introdução de tecnologias digitais ao ensino. Desde que

se coloque como princípio fundamental o acesso igualitário à tecnologia.

Se os órgãos públicos, a sociedade ou fundações privadas de educação, como a Lemman, que o livro cita como uma das incentivadoras e patrocinadoras da adoção desse modelo, não oferecem aos professores as condições e o suporte necessário para efetua-las, o que é uma garantia de direitos, certamente novos conflitos e disparidades acontecerão. Se a mudança significar aumento de carga horária, acúmulo de trabalho, funções e desvalorização do educador, os problemas que sempre enfrentamos continuarão a existir. Na verdade, é essa a realidade de muitas escolas nesse momento pandêmico. É dever das secretarias de educação e do governo, a garantia da infraestrutura necessária ao funcionamento do ambiente escolar e dos dispositivos tecnológicos adotados, assim como seu suporte.

Após essa prerrogativa caberá às escolas e aos grupos de gestão, um projeto político-pedagógico que ofereça uma transição para o ensino híbrido, dentro dos limites do possível. Em minha concepção, a escola é o melhor ambiente da sociedade para a manifestação de mudanças, para a crítica, para o diálogo e, sobretudo, para uma construção conjunta. A hipótese de uma instituição de ensino é a idealização do sujeito crítico, participativo, autônomo e que exerça plenamente a sociabilidade. O pressuposto dessa hipótese é a filiação à realidade, ao que é concreto e o que é possível de ser feito dentro da dinâmica do Estado, e como a luta por uma educação democrática e igualitária pode acontecer.

REFERÊNCIAS

BACICH, Lilian; NETO, Adolfo Tanzi.; TREVISANI, Fernando de Mello (org). **Ensino Híbrido: personalização e tecnologia na educação**. Porto Alegre, 2015

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial curricular nacional para a Educação Infantil (RCNEI) Vol.1**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

CABRAL, Luciano; MARTINS, Luciano da Silva. **O coordenador/gestor e os novos desafios da tecnologia educacional**. In: II SEMANA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO IFPE. Caruaru, 2011.

_____. **Diretrizes curriculares nacionais para a Educação Infantil**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2010, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=9769-diretrizescurriculares-2012&category_slug=janeiro-2012-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 11 maio de 2020

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997

HORIZON REPORT. Perspectivas tecnológicas para o ensino fundamental e médio brasileiro de 2012 a 2017: uma análise regional por NMC Horizon Project. Austin: The New Media Consortium, 2012. Disponível em: <<http://zerohora.com.br/pdf/14441735.pdf>>.

Abordagens da

GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA E SEUS DESDOBRAMENTOS

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



Abordagens da

GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA E SEUS DESDOBRAMENTOS

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

