

## O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL E O AMBIENTE E- LEARNING: ATUAÇÕES DIRECIONAIS NA CONTEMPORANEIDADE

DOI: 10.5281/zenodo.16341687

**Oswaldo Felix da Silva**

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University (EUA – Flórida). Graduado em Letras, pela Faculdade de Educação São Francisco – FAESF. Licenciado em Educação Especial pelo Centro Universitário Única – UNIÚNICA. Licenciando em Psicopedagogia pelo Centro Universitário Internacional – UNINTER. Possui especializações em Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Inglesa (UCAM) Universidade Cândido Mendes, Coordenação Pedagógica e Supervisão Escolar, Educação Especial e Neurociência e Aprendizagem (Faculdade Única de Ipatinga / FUNIP – MG). E-mail: felixeducal@gmail.com

**RESUMO:** Este artigo investiga o papel do gestor educacional no e-learning, enfatizando a importância da formação contínua e da integração tecnológica para uma gestão eficaz dessa modalidade de ensino. O objetivo geral é analisar as responsabilidades, desafios e melhores práticas dos gestores educacionais no contexto do *e-learning*. Especificamente, busca-se identificar as atribuições dos gestores, discutir as principais plataformas e ferramentas utilizadas, examinar as disparidades tecnológicas e socioeconômicas enfrentadas, e apresentar estratégias para promover um ambiente de aprendizagem inclusivo e engajador. A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica, que envolve a análise de literatura especializada. Os resultados indicam que o papel do gestor educacional é crucial para o sucesso do *e-learning*, exigindo atenção contínua às necessidades tecnológicas e socioeconômicas dos alunos para garantir a inclusão digital e a equidade no acesso às ferramentas educacionais. Em conclusão, o estudo ressalta que a educação digital está em constante evolução, necessitando de gestores adaptáveis e atualizados. Futuras pesquisas devem explorar o impacto das novas tecnologias emergentes e as melhores práticas de formação contínua para gestores, visando enfrentar os desafios futuros do e-learning de maneira ainda mais eficaz.

**Palavras-chave:** Inovação. *E-Learning*. Gestão educacional. Ensino e aprendizagem.

**ABSTRACT:** This article investigates the role of the educational manager in e-learning, emphasizing the importance of continuous training and technological integration for effective management of this teaching modality. The general objective is to analyze the responsibilities, challenges and best practices of educational managers in the context of e-learning. Specifically, it seeks to identify the responsibilities of managers, discuss the main platforms and tools used, examine the technological and socioeconomic disparities faced, and present strategies to promote an inclusive and engaging learning environment. The methodology adopted is bibliographical research, which involves the analysis of specialized literature. The results indicate that the role of the educational manager is crucial to the success of e-learning, requiring continuous attention to the technological and socioeconomic needs of students to ensure digital inclusion and equity in access to educational tools. In conclusion, the study highlights that digital education is constantly evolving, requiring adaptable and up-to-date managers. Future research should explore the impact of new emerging technologies and best practices in continuous training for managers, aiming to face future e-learning challenges even more effectively.

**Keywords:** Innovation. E-Learning. Educational management. Teaching and learning.

## 1 Introdução

Os avanços das tecnologias digitais, revolucionaram diversos setores incluindo a educação, ao introduzir o *e-learning* como uma modalidade inovadora de ensino a distância. Este trabalho explora o papel crucial do gestor educacional na administração do *e-learning*, destacando a necessidade de uma formação contínua e a integração eficaz das tecnologias no processo educativo. O objetivo geral deste estudo é analisar as atribuições, desafios e melhores práticas para gestores educacionais no contexto do *e-learning*, assegurando a eficácia e a seriedade desta modalidade de ensino.

Os objetivos específicos deste trabalho são diversos e interligados. Primeiramente, busca-se identificar as principais responsabilidades dos gestores educacionais na implementação e na condução do *e-learning*. Em seguida, discute-se as principais plataformas e ferramentas utilizadas no ambiente de *e-learning*, comparando suas funcionalidades, vantagens e desvantagens. Também se examinam os desafios enfrentados na gestão de ambiente *e-learning*, incluindo as disparidades tecnológicas e socioeconômicas que podem impactar o acesso à qualidade da educação. Por fim, apresenta-se um conjunto de boas práticas para superar esses desafios e promover um ambiente de aprendizagem virtual engajador e inclusivo.

Para atingir esses objetivos, este estudo utiliza o método bibliográfico, que envolve a análise e interpretação de literatura existente sobre o tema. Conforme parafraseado de Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica permite a exploração de teorias, conceitos e estudos anteriores, fornecendo uma base sólida para a discussão e análise crítica. Este método é particularmente adequado para compreender a complexidade do papel do gestor educacional no *e-learning* e para identificar as melhores práticas e os desafios inerentes a essa modalidade de ensino.

O artigo está estruturado em três seções principais. A primeira seção, "O Papel do Gestor Educacional no E-learning", discute as atribuições e desafios dos gestores educacionais, enfatizando a importância da formação contínua e da integração tecnológica para garantir a eficiência do *e-learning*. A segunda seção, "Plataformas e Ferramentas no Ambiente E-learning", apresenta uma análise comparativa das principais plataformas utilizadas no *e-learning*, como *Moodle*, *Blackboard* e *Google Classroom*, destacando suas funcionalidades, vantagens e desvantagens. A discussão aborda como essas plataformas podem ser utilizadas para criar ambientes de aprendizagem dinâmicos e personalizados. A terceira seção, "Desafios

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

e Boas Práticas na Gestão de Ambientes E-learning", aborda os principais desafios enfrentados pelos gestores.

Portanto, este trabalho visa fornecer uma visão abrangente e crítica sobre o papel do gestor educacional no *e-learning*, oferecendo *insights* valiosos para a implementação eficaz e a gestão contínua dessa modalidade de ensino. Através de uma análise detalhada e baseada em literatura especializada, busca-se contribuir para a melhoria da educação a distância, promovendo práticas que possam ser adotadas por gestores educacionais para enfrentar os desafios atuais e futuros do *e-learning*.

## 2 O Papel do Gestor Educacional no E-learning

A inserção da tecnologia no mundo globalizado, a cada dia procura inovar, minimizando tempo, espaço e gerando outras oportunidades em diversos setores da sociedade, o que inclui a educação como parceira indispensável nesta corrida para o sucesso. O *e-learning*, ou aprendizagem eletrônica, emerge como uma modalidade que utiliza a *internet* como plataforma para o ensino à distância. Neste contexto, o papel do gestor educacional torna-se crucial para garantir a eficiência e a seriedade da gestão do *e-learning*. Esta seção discute as atribuições e desafios enfrentados pelos gestores educacionais na implementação e condução do *e-learning*, destacando a importância de sua formação contínua e a integração das tecnologias no processo educativo.

O papel do gestor no *e-learning* é um dos desafios atribuídos pelas novas demandas tecnológicas e educacionais com o suporte de suas ferramentas. Dessa maneira, o papel do gestor é um elemento central para que a gestão dentro do ambiente *e-learning* se desenvolva de forma séria e eficiente. Segundo Cunha et al. (2019), o *e-learning* é uma forma de educação a distância que utiliza a internet como meio para seu funcionamento. Sendo assim, o gestor, para conseguir gerenciar esse ambiente, precisa constantemente estar em processo de formação.

Além disso, é indispensável falar sobre o *e-learning* sem observar que este ambiente tem como viabilizador a internet (Cunha et al. 2019). Ou seja, a mola propulsora para este modelo complementar educacional são as ferramentas trazidas pela era digital.

Ademais, é necessária a discussão a respeito da responsabilidade da implementação desse ambiente e a busca por caminhos que visem o maior desenvolvimento dos educandos por meio do *e-learning*. Por isso, o gestor deve, segundo Oliveira et al. (2019), considerar a tecnologia uma aliada, permitindo não apenas obter informações, mas também influenciar

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

diretamente a realidade e os processos. Isso é fundamental para alcançar bons resultados e fornecer orientação sobre onde investir recursos no futuro.

O ambiente *e-learning* é claramente centrado no tripé educação-internet-políticas gerenciais educacionais. Pois, está inserido em um contexto que tem por objetivo maior formar cidadãos e profissionais para a sociedade. De acordo com Santana et al. (2012), para que tal finalidade ocorra, é imprescindível entender que “um gestor competente é essencial para tornar a escola mais dinâmica, encontrar novas soluções e motivar todos os participantes do processo educacional (p. 45).

Diante dos desafios encontrados para o papel do gestor frente ao *e-learning*, cabe ressaltar a necessidade de escolha das plataformas que mais vão de encontro às necessidades de aprendizagens dos educandos, de acordo com seu nível de proficiência em cada disciplina ou até mesmo dos índices da instituição em meio às avaliações externas de cada sistema educacional. Dessa forma, para que isso ocorra, há a necessidade de uma visão sistêmica dentro da unidade escolar (Santana et al. 2012).

Para o melhor desenvolvimento dos alunos, é preciso que os professores passem por formações continuadas oferecidas pelos gestores, principalmente quando se fala no ambiente de aprendizagem virtual como uma categoria de suporte do aprendizado para os diferentes atores da instituição. Superar essas e outras dificuldades requer a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, pois cada um tem o potencial e a responsabilidade de contribuir, direta ou indiretamente, para a organização e para alcançar resultados positivos na escola. (Sousa, 2020).

Em suma, o papel do gestor educacional no *e-learning* é multifacetado e essencial para o sucesso dessa modalidade de ensino. A formação contínua dos gestores, a escolha adequada das plataformas de aprendizagem e a participação de toda a comunidade escolar são elementos fundamentais para alcançar resultados satisfatórios. À medida que as tecnologias evoluem, a capacidade de adaptação e inovação dos gestores será determinante para formar cidadãos e profissionais aptos a enfrentar os desafios do futuro.

### **3 Plataformas e Ferramentas no Ambiente de E-learning**

No contexto educacional contemporâneo, o ambiente de e-learning tem se destacado como uma ferramenta poderosa para promover a aprendizagem autônoma e flexível dos alunos. De acordo com essas novas metodologias estão constantemente potencializando o setor

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

educacional, possibilitando novos caminhos para uma aprendizagem coletiva, participativa e engajadora em ambientes mais dinâmicos. Além disso, o e-learning propõe novas formas de educação que podem ser incorporadas para melhorar o ensino presencial (Jacobsohn, 2003).

Comenta Freitas (2009), de acordo com a literatura, a introdução da tecnologia tem transformado a maneira como definimos, desenhamos e distribuimos o conteúdo e o conhecimento no processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, o design de aprendizagem baseia-se em pesquisas colaborativas e fortalecedoras para o aprendizado dos alunos. Uma das características fundamentais desse ambiente *e-learning* é a variedade de plataformas e ferramentas disponíveis conhecidas como Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que contribuem significativamente para a eficácia do processo educativo. Pois, segundo Harasim et al. (2005), a interação coletiva, tanto síncrona quanto assíncrona, online viabiliza a educação mediada por computadores conectados em rede. Isso aproxima as pessoas, permitindo que aprendam juntas em horários, ritmos e locais compatíveis com as atividades que desejam realizar em conjunto.

As plataformas de *e-learning* são sistemas online que permitem a criação, gestão e distribuição de conteúdo educacionais de forma virtual. Existem diversos tipos de plataformas disponíveis no mercado, cada uma com suas características específicas, mas com um desafio único, “educar e aprender online, conectados, no ciberespaço.” (Harasim et al. 2005, p. 3)

Entre as principais plataformas de e-learning, destacam-se:

TABELA DE PLATAFORMAS DE SUPORTE DO E-LEARNING	
<b>Moodle</b>	uma das mais populares, que é um sistema de gestão de aprendizagem de código aberto, oferecendo uma ampla gama de recursos, como fóruns, questionários, chats e ferramentas de avaliação. Sua principal vantagem é a flexibilidade e personalização, permitindo a adaptação às necessidades específicas de cada instituição.
<b>Blackboard</b>	amplamente utilizada em instituições de ensino superior, é uma plataforma robusta que oferece recursos avançados de interação, como salas de aula virtuais, ferramentas de colaboração em grupo e integração com sistemas de gestão

## REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

	acadêmica. No entanto, sua complexidade pode ser uma desvantagem para usuários menos experientes
<b>Google Classroom</b>	integrado ao ecossistema do Google, é uma plataforma simples e intuitiva que facilita a criação de turmas virtuais, distribuição de tarefas e feedback personalizado. Sua integração com o Google Drive e outras ferramentas do Google torna o processo de ensino e aprendizagem mais fluido e organizado.

Plataforma organizada a partir dos trabalhos de Ruy, Belda (2021) & Cascão et al. (2013).

Ao comparar essas plataformas, é importante considerar as funcionalidades oferecidas, as vantagens e desvantagens de cada uma. Enquanto o Moodle se destaca pela personalização e comunidade de suporte ativa, a Blackboard é reconhecida pela sua robustez e integração com sistemas acadêmicos. Já o Google Classroom se destaca pela simplicidade e integração com as ferramentas do Google.

As ferramentas de colaboração e comunicação são essenciais para o sucesso do *e-learning*, pois facilitam a interação entre alunos e professores, promovendo um ambiente de aprendizagem mais engajador apresentando a concepção de que, a ideia central é que não existem dois mundos ou espaços separados, mas sim um único espaço expandido, uma espécie de sala de aula ampliada, onde há uma constante mistura e hibridização. Isso explica por que a educação formal está se tornando cada vez mais misturada e híbrida, pois ela não ocorre apenas dentro do ambiente físico da sala de aula, mas também em vários espaços do dia a dia, incluindo os digitais (Moran, 2015).

Exemplos dessas ferramentas incluem fóruns de discussão, *chats* em tempo real, videoconferências e aplicativos de mensagens instantâneas. Plataformas como Microsoft *Teams*, *Zoom* e *Slack* têm se tornado cada vez mais populares, pois permitem a realização de reuniões virtuais, troca de mensagens e compartilhamento de arquivos de forma eficiente. A importância dessas ferramentas reside na sua capacidade de manter os alunos conectados e engajados, mesmo quando estão fisicamente distantes.

A comunicação constante e a possibilidade de colaborar em tempo real ajudam a criar uma sensação de comunidade e pertencimento, o que é bastante relevante para a motivação e o sucesso acadêmico no ambiente virtual. Além disso, essas ferramentas permitem um feedback

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

mais rápido e personalizado por parte dos professores, melhorando o acompanhamento do progresso dos alunos.

## 4 Desafios e Boas Práticas na Gestão de Ambientes E-learning

O *e-learning* ou Educação a Distância (EAD) enfrentam muitos desafios, especialmente quando considerados complementares ao ensino presencial. Esse modelo pressupõe que o educando tenha utilizado a plataforma previamente, estudando o conteúdo e utilizando as ferramentas disponíveis, pois apesar da separação no tempo e no espaço entre professores e alunos, as interações por meio de tecnologias, como a *internet* e as hipermídias, têm desempenhado um papel crucial na aprendizagem contínua em instituições educacionais. No entanto, é crucial reconhecer que há dificuldade de inclusão digital, mesmo na atualidade, onde os nascidos na geração atual são considerados "nativos da era tecnológica" (Mello et al. 2022). Sob essa perspectiva, dois pontos devem ser considerados pelo gestor educacional: (1) as disparidades tecnológicas e (2) as desigualdades socioeconômicas no acesso dos alunos às ferramentas tecnológicas.

Segundo Fernandes (2013), os alunos terão autonomia para coordenar e organizar seus próprios ambientes de aprendizagem pessoais, selecionando a interface, ferramentas e conteúdo que mais lhes convêm. Dessa forma, primeiramente, é necessário pensar em estratégias que um gestor educacional pode adotar para reduzir as disparidades tecnológicas relacionadas à disponibilidade e acessibilidade de tecnologias avançadas, como *internet* de alta velocidade, computadores, smartphones e outros dispositivos. Para isso, há a necessidade de “um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais” (Paro, 2001, p. 10), ou seja, que adote uma abordagem multifacetada que inclua a avaliação de necessidades, parcerias estratégicas e desenvolvimento de competências digitais.

De acordo com Lucena (2003) assim, os Designers Instrucionais, responsáveis por adaptar o conteúdo de um curso para o formato online, precisam conceber o material como vários fragmentos que podem ser reutilizados em diferentes contextos. Com isso, é essencial realizar um diagnóstico para mapear o acesso dos alunos e professores a dispositivos e *internet*, identificando lacunas críticas. Este diagnóstico permitirá a implementação de medidas direcionadas para minimizar as desigualdades e promover uma inclusão digital efetiva, garantindo que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de acesso e aprendizagem no ambiente online.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Além disso, outro ponto importante a ser discutido é os desafios relacionados ao engajamento e motivação dos alunos no ambiente E-learning, pois pensar as medidas que os gestores podem tomar frente as atribuições do gestor em paralelo que muito afeta o desenvolvimento acadêmico dos alunos.

O ambiente *e-learning* é muito eficaz, mas muitas das vezes encontra desafios frente ao engajamento dos alunos, a disciplina em cumprir as atividades passadas pelos professores de maneira diretas por meio das plataformas citadas na segunda seção através da TABELA DE PLATAFORMAS DE SUPORTE DO *E-LEARNING*, explorar e buscar mais conteúdos a respeito da disciplina ou conteúdo estudado. Com isso, outro ponto central é aumentar a participação e o interesse dos alunos nas atividades online; os gestores educacionais podem adotar diversas estratégias eficazes. Ademais, segundo Freitas et al. (2017), como citado em Cunha et al. (2019, p. 46):

Explicam que em um estudo, nota-se que instituições de ensino que adotam sistemas e-learning e possibilitam uma maior interação entre alunos e professores, tendem a ter um índice de evasão menor do que as instituições que possibilitam menor interatividade entre os participantes do curso. Assim, presumem que a questão da interatividade se torna um fator preponderante para que o aluno continue fazendo uso do *e-learning*.

Primeiramente, é fundamental promover a interatividade nas aulas virtuais através do uso de ferramentas como fóruns de discussão, *quizzes* e jogos educacionais, que incentivam a participação ativa dos estudantes. Além disso, a personalização do conteúdo pode aumentar o engajamento, oferecendo atividades e recursos que atendam aos diferentes estilos de aprendizagem e interesses dos alunos.

Outra abordagem importante é o *feedback* contínuo e construtivo, que ajuda os alunos a entenderem seu progresso e a se sentirem mais motivados a continuar participando. Parcerias com plataformas de aprendizagem que oferecem recursos multimídia e adaptativos também podem enriquecer a experiência educacional online. Pois, de acordo com Cunha et al. (2019), utilizar recursos didáticos através de dispositivos móveis pode não substituir a sala de aula, mas pode complementar e enriquecer os modelos de aprendizagem já estabelecidos. Por fim, a criação de um ambiente virtual acolhedor e de suporte, onde os alunos se sintam à vontade para expressar suas ideias e dúvidas, é essencial para manter o interesse e a participação nas atividades online.

## 5 Considerações Finais

Conclui-se que o papel do gestor educacional no *e-learning* é fundamental e necessário, ou seja, crucial para o sucesso dessa modalidade de ensino. A formação contínua dos gestores e a escolha adequada das plataformas de aprendizagem são essenciais para alcançar bons resultados. É imperativo que os gestores estejam atentos às necessidades tecnológicas e socioeconômicas dos alunos, assegurando a inclusão digital e a equidade no acesso às ferramentas educacionais. Além disso, estratégias para aumentar a interatividade e a motivação dos alunos, como o uso de ferramentas de comunicação e colaboração, são vitais para manter um ambiente de aprendizagem virtual dinâmico e eficiente.

Ainda que esta pesquisa tenha abordado aspectos importantes sobre a gestão do *e-learning*, ela não esgota o tema. O campo da educação digital está em constante evolução, e novas tecnologias e metodologias surgem continuamente, exigindo que os gestores educacionais se mantenham atualizados e adaptáveis. As respostas obtidas indicam que a responsabilidade do gestor vai além da simples administração de ferramentas tecnológicas; envolve também a criação de um ambiente inclusivo e de suporte, onde todos os membros da comunidade escolar possam contribuir para o sucesso educacional. Futuras pesquisas poderiam explorar mais profundamente o impacto das novas tecnologias emergentes e as melhores práticas de formação contínua para gestores, visando enfrentar os desafios futuros do *e-learning* de maneira ainda mais eficaz e humana.

## 6 Referências Bibliográficas

Cascão, A. L. M., de Castro Lima, M. J., Rosalba, R., dos Santos Silva, M. V. A., Ferreira, E. C. D. S., Coelho, B. M., ... & Guimarães, L. (2013). Produção de cursos para letramento digital de professores nas plataformas Moodle e Google Classroom-Um relato de experiência.

da Cunha, D. D. O., de Oliveira, F. L., Bezerra, L. F., Júnior, E. S., & Gonçalves, C. P. (2019). O uso do e-learning como ferramenta de ensino e aprendizagem. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 8(3), 41-53. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/viewFile/1390/687.pdf>. Acesso em 09 de maio de 2024

Fernandes, P. C. (2013). O e-learning como ferramenta estratégica para o treinamento e o desenvolvimento de pessoas e organizações. *Associação brasileira de educação a distância*.

# REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Disponível em: [https://www.abed.org.br/media/artigo\\_elearning.pdf](https://www.abed.org.br/media/artigo_elearning.pdf). Acesso em 11 de maio de 2024

Freitas, A. de. (2009). A implementação do e-learning nas escolas de gestão: Um modelo integrado para o processo de alinhamento ambiental. *Rio de Janeiro*. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/30631928/Tese\\_Angilberto\\_Completa.pdf](https://www.academia.edu/download/30631928/Tese_Angilberto_Completa.pdf). Acesso em 07 de maio de 2024

Harasim, L. et al. (2005). *Redes de aprendizagem: Um guia para ensino e aprendizagem on-line*. Senac. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1935/193517360011.pdf>. Acesso em 12 de maio de 2024

Jacobsohn, L. V. (2003). *A contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador: Considerando o estilo de aprendizagem do aluno de graduação*. [Text, Universidade de São Paulo]. [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06012004-133938/publico/Dissertacao\\_LilianaVJ\\_20032.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06012004-133938/publico/Dissertacao_LilianaVJ_20032.pdf).

Lucena, B. (2003). Novas Tecnologias no E-learning: Desafios e Oportunidades para o Design. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a distância*, 2. Disponível em: <https://seer.abed.net.br/RBAAD/article/view/139>. Acesso em 12 de maio de 2024

MARCONI, M. L., & Científica, E. M. (2010). 5ª edição. *São Paulo, SP. Editora Atlas*.

Mello, CM, Petrillo, RP, Almeida Neto, JRM (2022). *Educação 5.0*. (2a ed.) Autor. <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em 13 de maio de 2024

Morán, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. *Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens*, 2(1), 15-33. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4941832/mod\\_resource/content/1/Artigo-Moran.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4941832/mod_resource/content/1/Artigo-Moran.pdf). Acesso em 13 de maio de 2024

de Oliveira, P. C., Nakayama, M. K., Torres, M. K. L., & Nunes, C. S. N. S. (2020). O Uso do Learning Management System (LMS) por Gestores de Educação a Distância. *Revista Brasileira*

## REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

*de Aprendizagem Aberta e a Distância*, 19(1). Disponível em: <https://seer.abed.net.br/RBAAD/article/view/346>. Acesso em 15 de maio de 2024

PARO, V. H. Reprovação escolar: renúncia à educação. São Paulo: Xamã, 2001.

Ruy, R., & Belda, F. R. (2021). Classroom versus moodle: um relato descritivo-comparativo a partir da experiência da construção de um curso on-line. *Ciências em Foco*, 14, e021002-e021002.

Santana, S. S, da Silva Gomes, R., & Barbosa, J. S. (2012). O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. *Cadernos da Pedagogia*, 6(11).

<https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o/Como%20elaborar%20artigo%20cient%C3%ADfico/Exemplo%20Artigo%20.pdf>. Acesso em 16 de maio de 2024

de Souza, M. I. M. (2020). O fazer do gestor escolar: desafios e possibilidades de sua atuação profissional, enquanto facilitador do processo de ensino-aprendizagem. *Research, Society and Development*, 9(7), e335973900-e335973900. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341391389\\_O\\_fazer\\_do\\_gestor\\_escolar\\_desafios\\_e\\_possibilidades\\_de\\_sua\\_atuacao\\_profissional\\_enquanto\\_facilitador\\_do\\_processo\\_de\\_ensino-aprendizagem](https://www.researchgate.net/publication/341391389_O_fazer_do_gestor_escolar_desafios_e_possibilidades_de_sua_atuacao_profissional_enquanto_facilitador_do_processo_de_ensino-aprendizagem). Acesso em 17 de maio de 2024