

GESTÃO ESCOLAR E INOVAÇÃO EDUCACIONAL: A CONSTRUÇÃO DE NOVOS SABERES GESTORES PARA A TRANSFORMAÇÃO DO AMBIENTE EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE

Antonio **Amorim** – UNEB

Resumo

Este estudo analisa a questão da gestão escolar e educacional, da inovação pedagógica nas escolas, fazendo uma crítica ao paradigma fabril, que ainda é dominante nas escolas de educação básica, à procura de uma possibilidade paradigmática que inove e amplie os horizontes das instituições de ensino. Tudo isso, tendo como objetivo principal encontrar uma nova concepção de gestão escolar, que observe o essencial da educação: o diálogo, a participação, a criatividade e a diversidade cultural e pedagógica. Para consolidar essa perspectiva inovadora adotamos a abordagem da pesquisa qualitativa para descrever as ideias dos principais autores nacionais e internacionais a respeito da inovação educacional, fazendo uma intersecção com a gestão escolar. É uma contribuição reflexiva que visa discutir a desinstalação do paradigma fabril, para fazer emergir o paradigma da complexidade, da inovação escolar e educacional, e criar novos saberes educacionais, culturais e sociais, novas possibilidades inovadoras no âmbito da gestão da escola básica.

Palavras-chave: Paradigma fabril. Paradigma inovador da gestão. Saberes gestores.

GESTÃO ESCOLAR E INOVAÇÃO EDUCACIONAL: A CONSTRUÇÃO DE NOVOS SABERES GESTORES PARA A TRANSFORMAÇÃO DO AMBIENTE EDUCACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE.

INTRODUÇÃO

De acordo com os dados do Censo Escolar de 2014 temos no Brasil mais de 190 mil escolas de educação básica, entre públicas e privadas, que recebem diariamente mais de 50 milhões de alunos. Chegamos a universalizar o Ensino Fundamental em 97% dos alunos em idade escolar apropriada, nos 5.561 municípios brasileiros. Trata-se então de um conjunto de escolas que precisa ser analisado nos aspectos materiais, pedagógicos e

financeiros para que seja conhecida a dimensão da problemática vivida pela grande maioria dos dirigentes escolares, em todas as regiões de nosso país.

Por isso, falar de gestão, de inovação e de saberes escolares neste início de século XXI é ter que reconhecer essa realidade da educação básica atual, para diagnosticar a situação vivida pelos dirigentes escolares, para criar possíveis soluções para muitos dos problemas vividos por alunos, professores e gestores. É preciso tentar resolver a situação educacional atual, que tem sido apresentada como sendo um verdadeiro quebra-cabeça no âmbito municipal, estadual e federal. Os gestores quando chegam ao ambiente educacional encontram inúmeras dificuldades para desenvolver as suas atividades profissionais. Isto tem contribuído para o não fortalecimento da prática pedagógica, em sala de aula, para a falta de valores humanos e educacionais, tão necessários à consolidação da cidadania dos alunos, pois, além das dificuldades de acesso, muitos gestores convivem com a questão do fracasso escolar de centenas de crianças, em grande parte de nossas escolas. (AMORIM, 2012).

Isto porque, o sentido educacional da escola quando apresenta os processos gestores e a pedagogia inovadora como sendo o foco principal do trabalho institucional da nova concepção de gestão, somente tem eficácia social, se procurar responder à problemática vivida pelos alunos diante do fracasso do processo de ensino-aprendizagem. Aliás, um fracasso que tem como enredo cotidiano a possibilidade da criança ou do jovem estar dentro de uma instituição de ensino pública e não conseguir aprender a ler, escrever e a refletir as questões de sua realidade. Ou seja, esses alunos não conseguem exercer a sua verdadeira cidadania, pois não encontram um ambiente educacional favorável, acolhedor e dinâmico para fazer a integração entre a sua cultura e a verdadeira cultura da escola (LIBÂNEO, 2008).

Diante desses fatos surge o gestor escolar, um personagem que tem desempenhado papel significativo na construção e na consolidação de um projeto dinâmico para a nossa escola pública; um projeto que contemple todas as possibilidades pedagógicas e administrativas, que garanta ainda a qualidade e o sucesso educacional de todos que chegam às instituições de ensino.

Este estudo analisa, portanto, a situação da escola, o trabalho do gestor e a necessidade de inovação do espaço da instituição, para dar novo significado ao ambiente da gestão escolar, para que a comunidade educacional possa construir, também, saberes inovadores em seu processo de formação, em sala de aula; para resolver desta forma, parte do insucesso pedagógico dos alunos, focando o estudo na

situação do paradigma fabril que faz a gestão escolar fechar os olhos aos processos inovadores que estão ocorrendo na contemporaneidade. Assim, podemos afirmar que temos um problema a ser resolvido: trata-se da falta de qualidade na formação, na escolha, no desempenho e na avaliação dos gestores escolares que atuam em diferentes sistemas de ensino. A maior constatação de todos que vivenciam a educação é a falta de inovação da gestão escolar, a falta de um perfil de um gestor inovador, para que as escolas superem o ambiente conservador que a maioria continua vivendo, em suas práticas pedagógicas, administrativas e financeiras.

CAMINHO PERCORRIDO PELO ESTUDO

O traçado metodológico deste estudo tem a pesquisa qualitativa como abordagem essencial. Isto porque a pesquisa qualitativa tem como fundamento básico ter a preocupação central com o que de fato ocorre em processo, não enfatizado apenas o produto final. Por isso, os dados e as informações são predominantemente de natureza descritiva, criando condições para que o pesquisador possa selecioná-los, analisá-los e descrevê-los com mais intensidade (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

Quanto à objetividade do estudo optamos por uma pesquisa descritiva no formato defendido por Gil (2002), que aprofunda a questão da gestão escolar e da inovação educacional. Em relação aos procedimentos técnicos, utilizamos o encaminhamento da pesquisa bibliográfica, também, defendida pelo mesmo autor porque serve como base de análise dos livros e dos artigos científicos, que tratam da gestão escolar e da inovação educacional.

Assim, o trabalho está organizado de modo que a introdução revela os aspectos da problemática estudada, a importância e justificativa do trabalho; em seguida, os procedimentos metodológicos desenvolvidos na pesquisa; uma primeira reflexão em torno da necessidade de desinstalação do paradigma fabril; falamos a respeito da perspectiva da inovação educacional e do paradigma da inovação da gestão escolar, que surge como sendo uma possibilidade de transformação do ambiente institucional da escola, vindo em seguida uma breve conclusão do trabalho e as referências que foram analisadas durante o estudo.

UMA PRIMEIRA CONSTATAÇÃO HISTÓRICA: A NECESSIDADE DE DESINSTALAÇÃO DO PARADIGMA FABRIL DENTRO DA GESTÃO DAS ESCOLAS.

É um fato que pode ser constatado, atualmente: apesar de importantes mudanças que a escola brasileira vem operando nas últimas décadas, ainda pode-se constatar a vivência institucional de um paradigma fabril, que, segundo Brandão (2005), é predominante em nossas instituições de ensino. Este paradigma permanece, inclusive, na atuação do trabalho do gestor escolar, com uma vertente estritamente conservadora, pois não consegue responder às demandas apresentadas pelos sistemas de ensino e pela própria rede escolar, a respeito dos problemas contemporâneos que desafiam o exercício de uma gestão escolar inovadora, resolvendo assim as questões da falta de participação, de democracia, de solução da vida pedagógica, a exemplo do fracasso escolar, do por que a criança erra no processo de ensino-aprendizagem e não consegue ultrapassar as etapas importantes na construção dos saberes significativos, em sua vida educacional.

O diretor está preocupado com a realização das tarefas e das operações administrativas da escola, aquelas que são observáveis, tangíveis e que podem ser medidas no cotidiano de suas realizações. A questão pedagógica da escola é colocada em segundo plano, dando lugar à efetivação da divisão de tarefas e de consolidação de atividades que cuidam mais da aparência do que da essência da vida educacional.

No momento atual há um processo de discussão em torno da escola e dos seus processos gestores. Este processo tem início no âmbito das políticas públicas de governo, chega de maneira concreta aos sistemas de ensino e impactam a vida escolar, traduzindo as dificuldades para aqueles que vivem o cotidiano das nossas instituições de ensino. Ou seja, não podemos negar que a sociedade, o governo e os próprios gestores escolares não estão satisfeitos com o chamado “destino atual da educação e das nossas escolas”. Há um desejo generalizado de mudanças profundas na concepção e no desenvolvimento das instituições de ensino, para torna-las dinâmicas, abertas, participativas e que possam desenvolver novas competências e habilidades, que estejam de acordo com as exigências da sociedade atual e da vida contemporânea.

Observamos que há uma fusão ideológica entre o planejamento administrativo, pedagógico e financeiro da escola, de modo que o resultado da eficiência técnica ocupe a cena global da escola, como se fosse à única verdade estabelecida. Ou seja, no contexto ideológico do paradigma fabril, a gestão do produto, da aparência, da

maquiagem escolar é muito mais importante do que a realização e efetivação dos processos, das subjetividades, da eficácia social, educacional e cultural das atividades desenvolvidas na gestão da escola. (SACRISTÁN, 1985).

Segundo Brandão (2005), este paradigma fabril não consegue ser totalizador das etapas da gestão da escola e muito menos, do processo de ensino-aprendizagem, sendo, por essência, fragmentado, desintegrador e dominante porque não desperta os alunos e os professores para a construção do diálogo pedagógico, para as interações sociais, culturais, políticas e emocionais que emergem da prática pedagógica, que deve ser crítica e participativa, devendo fazer parte do cotidiano das instituições de ensino. Por isso, segundo o autor, é necessário buscar a inovação dentro do ambiente da gestão da escola, para que se possa afrontar o lado estático, a divisão e a desmotivação, que é preconizado pelo paradigma fabril.

Segundo Amorim (2012) é preciso abrir a escola para o diálogo, para a efetivação das subjetividades que permeiam o mundo contemporâneo, ampliando os espaços democráticos para a ludicidade, para a inovação tecnológica dentro do ambiente da escola, para fazer emergir o entendimento de que a instituição de ensino-aprendizagem é por natureza, o lugar onde a complexidade do mundo social e produtivo penetra com muito mais facilidade, passando a exigir do gestor educacional as qualidades formativas que ele ainda não teve. É preciso fazer emergir no ambiente escolar o paradigma da esperança, da inovação educacional, para que as instituições de ensino sejam vistas e realizadas dentro de um ambiente de totalidade, de globalidade democrática, para que as partes que formam o todo do processo educativo possam interagir com a diversidade, colaborando para a efetivação de uma nova possibilidade gestora no ambiente escolar.

É assim que estamos assistindo ao surgimento do paradigma da inovação, que está circunscrito ao contexto das pedagogias críticas e pós-críticas, deste início de século (PERRENOUD, 2002). Elas atuam enquanto uma possibilidade histórica, para renovar a gestão da escola e das práticas educativas. Com a força da tecnologia da informação e da comunicação, este paradigma surge no cenário educacional para aguçar o dia a dia das relações pedagógicas dos alunos, dos professores e dos pais de alunos, que estão a reclamar da falta de motivação das crianças nas instituições de ensino e da falta de coerência educacional das chamadas “tarefas pedagógicas,” que as crianças levam para realizar em casa, sem um verdadeiro sentido integrador da formação e do zelo que a escola precisa ter para cuidar bem da educação que ela oferta a maioria das crianças.

Assim, este trabalho procura apontar caminhos, possibilidades inovadoras, que o gestor pode viabilizar no contexto da escola, para contribuir para a melhoria da sua gestão, da qualidade do ensino e das relações psicossociais de todos.

PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR

A origem da palavra inovação, do ponto de vista etimológico, vem do latim *in e novare*, que tem o significado de fazer algo novo, ou alterar ou mesmo renovar algo que já existe, sendo um processo que se inicia com a mudança verificada naquilo que está sendo realizado na área de criação, de tecnologia, de processos pedagógicos, das atividades de gestão, entre outros. Este processo deve avançar continuamente e deve representar um conjunto de precisões que tem um caráter permanente, progredindo até atingir a um processo de maturidade, a uma qualidade, e ser classificado educacionalmente com sendo algo útil socialmente.

No caso da educação e da escola podemos dizer que a inovação educacional e pedagógica somente ocorrerá quando há uma capacidade de mudar, de transformar ou de revolucionar aquilo que vem sendo realizado, que está em processo, podendo ser uma revolução na metodologia do processo de ensino-aprendizagem, na alfabetização das crianças, dos adolescentes, dos jovens e dos adultos, até a inovação das relações humanas nas instituições de ensino, no processo de gestão da escola ou do sistema de educacional como um todo.

Para ser visto como sendo um processo inovador não basta ser algo apenas criativo, há que existir a possibilidade daquilo que é inovador ser individual ou coletivo, mas que tem uma finalidade superior, um alcance social, educacional, cultural, tecnológico e que possa ampliar as possibilidades existentes em relação à qualidade humana e material do que está em processo.

De acordo com a literatura nacional e internacional é possível buscar as diferentes percepções e definições sobre inovação educacional. Os autores nacionais se manifestam de maneira contraditória a respeito do significado que tem a inovação educacional. No quadro 01 abaixo apresentamos a compreensão de Souza (2008), que

diz entender que a inovação se consolida quando há transformação naquilo que é realizado na educação. Saviani (2003) chama a nossa atenção para o fato daquilo que se deseja inovar, que, segundo ele, esta inovação deve atuar a serviço da maioria da população. Da mesma forma, Castanho (2001) deixa explícito que a inovação educacional ocorre de maneira a fortalecer a autonomia intelectual e buscar novos caminhos para a educação.

Quadro n.01: Concepções sobre inovação educacional segundo os autores brasileiros.

Autores nacionais	Ano	Concepções de inovação educacional
Dermeval Saviani	1980	Trata-se de uma concepção revolucionária de inovação, pois dizer que algo é inovador, porque se opõe ao tradicional, significa não apenas substituir métodos convencionais por outro, mas de reformular a própria finalidade da educação, isto é, colocá-la a serviço das forças emergentes da sociedade.
Castanho	2001	A inovação formativa se dá por meio da autonomia intelectual, com paixão pela busca do conhecimento, com postura ética, a construção de novos caminhos.
Cunha	2003	Materializa-se pelo reconhecimento de formas alternativas de saberes e experiências, nas quais imbricam objetividade e subjetividade, senso comum e ciência, teoria e prática, cultura e natureza.
Veiga	2003	A inovação regulatória ou técnica é instituída no sistema para provocar mudança, mesmo que seja temporária e parcial.
Abramavay	2003	É vista como sendo uma possibilidade de resolver problemas sociais que, no caso, referem-se à busca de soluções para resolver o problema da violência nas escolas.
Souza	2008	Está presente quando o pensamento pedagógico é transformador.

Fonte: elaboração do autor.

Ou seja, todos eles apontam para a real necessidade de a inovação seja vista e praticada como fator de mudança, de solução e de transformação do ambiente escolar.

No caso da literatura internacional podemos observar a situação do Chile, que tem um sistema educacional que vem se aperfeiçoando, progressivamente. O conceito de inovação vem sendo utilizado a partir da compressão de Pèrez (2000), como sendo uma modificação que é praticada de maneira deliberada num sistema, tendo como propósito obter melhorias ou aperfeiçoar algum aspecto de sua estrutura, conteúdo ou do funcionamento dessa estrutura. É por isso que Hannon (1996) fala que a inovação tem a ver com a resolução de problemas, com a busca permanente por melhores resultados,

sendo importante para o desenvolvimento de novas ideias, para mudar aquilo que é realizado.

Muitas vezes, a inovação é percebida como sendo uma ideia que gera uma novidade, uma prática de adaptação desta novidade (ROGERS, 1995). Pode ser também uma habilidade que o indivíduo adquire para administrar ou dirigir o conhecimento, sendo que nessa construção é observada a questão das necessidades do sistema produtivo ou as dificuldades sociais (OCDE, 1999).

Há autores que associam a questão da inovação ao desenvolvimento sistêmico, quando estabelece uma sequência de fatos, e quando ocorrem mudanças estratégicas que determinam a solução de problemas. Ou seja, a inovação funciona como se fosse um verdadeiro sistema aberto, que é realimentado para gerar mudanças e solucionar problemas materiais e humanos (HAVELOCK; HABERMAN, 1980).

Outra contribuição é oferecida por Escudero (1988), quando associa a questão da inovação em educação ao fim da inércia educacional, ao questionamento do tradicional, ao processo de conservação das ideias. É necessário refazer o caminho pedagógico dentro das instituições de ensino para que um ambiente inovador possa ser concebido. Percebemos que o professor atual dedica grande parte do seu tempo para trabalhar o conteúdo de maneira sequenciada, de maneira mecânica no âmbito da sala de aula; ele tem imensa dificuldade para fazer o caminho diferente, pois falta criatividade e inovação no processo de recriação dos espaços de ensino-aprendizagem.

De acordo com a OCDE (2011), no momento de definir o processo de inovação educacional é preciso considerar três importantes níveis que devem ser refletidos na macroestrutura da educação: a questão da inovação das atividades que envolvem o núcleo pedagógico, e que diz respeito à relação professor-estudante; a estratégia de inovação institucional, que considera os processos de melhoria institucional, de currículo, de avaliação e de gestão das aprendizagens; a integração das instituições de ensino, de maneira a fortalecer o sistema de aliança interna e externa, para fortalecer a cultura escolar e educacional.

Observamos outra possibilidade inovadora na expressão de Rivas Navarro (2000), que reconhece a necessidade do processo de inovação da escola gerar resultados. Para Perrenoud (2002) a inovação tem todo um processo metodológico que exige a explicitação do que deve ser realizado, ter uma compreensão do fato, observando-se a finalidade principal da inovação.

De acordo com o ponto de vista dos autores internacionais é possível traçar um quadro geral, a seguir, colocando essas diferentes posições sobre inovação educacional.

Quadro n. 02 – Posicionamento dos autores internacionais sobre inovação educacional

Autores internacionais	Ano	Concepções de inovação educacional
Havelock e Haberman	1980	Atua como um verdadeiro sistema aberto, que é realimentado para gerar mudanças e solucionar problemas materiais e humanos.
Nichols	1983	É uma ideia ou uma prática realizada por uma pessoa ou por um coletivo social, para estabelecer novas relações humanas.
Escudero	1988	Significa o fim da inércia educacional, a forma de questionar o tradicional, o mecânico, o usual e o rotineiro, que passa a dar lugar à força do coletivo, da imaginação criativa, ao início do processo de mudança no ambiente educacional e escolar.
Rogers	1995	Concebe-se como sendo uma ideia que gera uma novidade, uma prática de adaptação desta novidade.
Fullan	1996	É um processo que se refere à mudança na aprendizagem e na organização institucional.
OCDE	1999	É uma habilidade que o indivíduo adquire para administrar ou dirigir o conhecimento, observado a necessidade do sistema produtivo ou de necessidades sociais.
Rivas Navarro	2000	Reconhece o processo de inovação quando a ação de inovar gera resultados, sendo a inovação exatamente o conteúdo desta ação, deste resultado.
Perrenoud	2002	Exige explicitação, conceitualização e explicação dos fins e das práticas, observando-se as vantagens e os inconvenientes de determinada ação.
Bolivar	2012	É um processo social, autônomo, diverso e imprevisível que ocorre no meio escolar e educacional.

Fonte: elaboração do autor.

Além das definições ampliadas no quadro acima pelos autores internacionais, não podemos deixar de explicitar, também, que o processo de inovação do sistema de ensino e das escolas exige a consolidação de uma nova visão de mundo sobre o papel que as instituições educacionais devem desenvolver, e isso envolve a reconstrução do processo educacional e da participação dos atores sociais envolvidos na aprendizagem e na gestão da escola como um todo.

Por isso, diante do contexto até agora descrito, podemos afirmar que o processo de inovação diz respeito ao processo de transformação em que as instituições educacionais e escolares precisam vivenciar. É uma atitude que exige mudança nas crenças, nos valores, na missão, na metodologia de trabalho das instituições, nas etapas de acolhimento das pessoas, no diálogo interno e externo, na reconstrução das normas, na discussão e consolidação do projeto político pedagógico, e na construção dos programas educativos.

Numa perspectiva transformadora, a inovação educacional é uma atividade contínua que exige o estabelecimento de prioridades institucionais, no sentido de revelar práticas

avançadas no processo educacional, que resguardem os princípios democráticos de igualdade, solidariedade, justiça, liberdade e equidade. É necessário consolidar um espaço institucional para que professores e alunos tenham autonomia para desenvolver o andamento da aprendizagem, de forma cooperativa, com trocas recíprocas e solidárias, tornando-se uma garantia na ampliação das capacidades de trabalhar em equipe, de tomar decisões livres, que garantam o desenvolvimento de um sistema de comunicação entre pessoas iguais (ALMEIDA, 1999).

Ainda, de acordo com Almeida (1999), temos que consolidar uma forma de mudança que ajude a promover o desenvolvimento de competências e de habilidades de aprender a aprender, de aprender a conviver, de aprender a ser, de forma que cada aluno possa reconstruir o conhecimento, integrar conteúdos, reconstruir habilidades e competências significativas, colocando em cena as novas tecnologias da informação e da comunicação. Por isso, inovar significa também a possibilidade de romper com a inércia, com o imobilismo existente que vem tornando conta da vida pedagógica do aluno e do professor. É preciso concretizar atividades educacionais de qualidade, pois isto representa a possibilidade de refazer o que já está escrito e determinado para ocorrer, aquilo que é reproduzido diariamente nas relações humanas e educativas no contexto da escola, dando lugar a criação e aos processos inovadores. É diante deste contexto que surge uma nova concepção de gestão escolar, com o gestor da escola passando a se preocupar com a essencialidade da vida escolar.

O PARADIGMA DA INOVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR COMO POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAÇÃO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL.

É possível pensar utopicamente a perspectiva de construção de uma escola verdadeiramente transformadora, unitária, onde os gestores atuem de maneira dinâmica e coloquem a participação e o diálogo como sendo as ferramentas necessárias para promover o conhecimento?

De acordo com Muñoz (2007), isto é possível. Para que isto aconteça é preciso traçar uma nova reconfiguração paradigmática, para buscar a inovação dos processos gestores e da aprendizagem, despertando para a possibilidade histórica de transformar a escola e a sociedade. Esta inovação gestora-pedagógica deve considerar o trabalho educacional e o processo de ensino-aprendizagem como sendo uma viagem, uma possibilidade na qual alunos, professores e gestores devem realizar, desenvolvendo a

capacidade de sonhar e de efetivar utopias, tornando esta viagem como prevê Freire (1982, p.101): “O lugar de visitar de vez em quando o amanhã, o futuro, pelo profundo engajamento com o hoje, com o aqui e com o agora [...]

Nesse processo transformador e inovador do cotidiano da escola é preciso que o gestor, o professor e as famílias tomem consciência do papel integrador que é exigido por este processo formativo, que deve levar à transformação da vida escolar, onde todos devem atuar de maneira coletiva, respeitando-se as especificidades de cada atividade e de cada setor da escola, havendo a necessidade de que todos atuem como verdadeiros aprendizes da vida educacional, e que, por isso mesmo, eles aprendem permanentemente com os seus alunos. Para que isto venha ocorrer é preciso compreender que a inovação da gestão pode estar fundamentada em cinco importantes indicadores que irão sinalizar se ocorrem, e se de fato as transformações estão se efetivando no ambiente educacional: o indicador de contexto, de escolarização, o indicador tecnológico, de processos e o indicador de resultados. São indicadores que, de uma maneira global, sinalizam para a efetivação da inovação, das transformações vividas pelo aluno no ambiente escolar e social, indicando a capacidade do gestor ser também um agente a serviço da transformação.

O indicador de contexto diz respeito à compreensão, a reflexão e ao estudo sistemático dos diferentes cenários onde o aluno e o professor estão inseridos. Ele promove a análise aguçada do ambiente social, cultural, político e educacional, que precisa ser compreendido, aperfeiçoado para efetivar os processos de transformação pedagógica requeridos pelos alunos e pelos professores.

Este indicador exige que o professor perceba que o mundo atual é complexo e a escola é um espaço de efetivação das ações complexas (MORIN, 2006; AMORIM, 2007). Essa complexidade tem a ver com as relações mais amplas que a escola precisa estar inserida e considerar que ela não vive sozinha, mas que faz parte de um todo social, produtivo e cultural, que promove e dá sentido de humanidade, de embelezamento das atividades e das proposições que ela realiza com os alunos e os professores.

O indicador de escolarização diz respeito ao processo de aquisição dos conhecimentos básicos por parte da criança e do jovem, dos saberes escolares essenciais, caracterizando-se por ser institucional, ter uma formalidade e atuar na formação integral do aluno. Este processo de aquisição deve garantir a efetivação do desenvolvimento cognitivo do aluno, revelar a alteração realizada nos diferentes

estágios de aprendizagem, sendo o espelho que refletirá as mudanças ocorridas na vida escolar do estudante, observando a incorporação de uma nova visão de mundo, a diversidade cultural e educacional em sua formação. O dirigente juntamente com os professores são atores importantes na construção e consolidação deste processo.

Este indicador pode ser amplamente revelador na medida em que o aluno demonstrar a força de sua aprendizagem e desenvolver as suas potencialidades, demonstrando a efetivação das habilidades para a leitura, para a escrita, para as operações matemáticas e aprofunde a sua autocrítica de maneira dinâmica. Neste processo é muito importante ressaltar que:

As experiências cognitivas e afetivas que se corporificam na prática pedagógica asseguram o sentido da estreita relação entre ensinar, aprender, produzir e reproduzir discurso entre escolarização e subjetividade, constituindo a metodologia de ensino no núcleo do processo institucionalizado de formação do indivíduo. (ZUANO, 2006, p.16)

Isto quer dizer que a inovação tem a ver com o processo de escolarização do aluno, com o seu crescimento pessoal e social, que precisa ser compreendido pelo desenvolvimento de sua cognição e de sua atuação como ser humano de uma escola muito bem gestada.

O indicador tecnológico é a ferramenta da inovação da gestão escolar, quando possibilita o aprimoramento das atividades do aluno e da mudança do comportamento do professor, auxiliando no avanço das tecnologias que promovem a renovação das práticas pedagógicas, em sala de aula. Esta ferramenta deve ser considerada como sendo um instrumento necessário, para propiciar a inovação dos processos educativos, com o uso adequado da tecnologia da informação e da comunicação.

É um indicador que o gestor pode fazer uso, para propiciar um melhor desempenho do estudante na escola e exige a consolidação das etapas de planejamento, de realização e de avaliação do processo de ensino-aprendizagem, tratando-se de um conjunto de atividades intelectuais que ordenam e sistematizam o uso de equipamentos e materiais da área de tecnologia, que contribuirá para uma melhor formação pedagógica.

O indicador de processo é aquele que revela toda a dinâmica da gestão democrática e participativa que favorece à aprendizagem humanizadora do aluno. Essa dinâmica consiste em observar, explorar, comparar, relacionar, levantar hipóteses, concluir e posicionar-se diante de um determinado momento na escola (AMORIM, 2007).

O gestor inovador precisa entender que a construção do conhecimento por parte do educando inclui várias etapas deste processo, culminando com a consolidação das

etapas do “saber o quê, do saber como, do saber o porquê e de saber para quê”. Ao obter respostas para todas essas etapas de construção do saber, o aluno estabelecerá elos necessários para a consolidação de um novo conhecimento, de novos saberes sociais e educacionais. Hoje, inovar na gestão da escola passou a ser uma questão de desenvolvimento, de aprimoramento, pois entendemos que as transformações do mundo material estão a requerer uma correspondência nas transformações sociais, culturais e educacionais. Para inovar a gestão, é preciso inovar a sala de aula, com isto teremos uma inovação da gestão da escola e do sistema educacional. Uma sala de aula ou uma escola sozinha não pode representar uma ilha de prosperidade pedagógica. As mudanças educacionais para serem duradouras, precisam estar acompanhadas de transformações permanentes do sistema escolar como um todo.

Já o indicador de resultados diz respeito à consolidação de todos os indicadores que a gestão observou se o educando realmente desenvolveu, se apresentou, de maneira coletiva, um crescimento formativo nas competências e nas habilidades básicas. Essas habilidades são necessárias para a vida escolar, pois são elas que fortalecem as competências que afirmam a cidadania, o lugar no mundo e o desenvolvimento dos diferentes saberes humanos.

O indicador de resultado tem a ver com a efetivação do trabalho do gestor, para verificar a dimensão do aproveitamento das aprendizagens por parte do aluno, com o que de fato ele está sabendo e concretizando na prática social, na totalidade de sua aprendizagem (MANNO, 1994).

CONCLUSÃO

Percebemos ao longo deste estudo a necessidade de mudar o foco da gestão escolar e educacional, pois o modelo atual de gestão da escola ainda está concebido pela ideia de reprodução permanente das atividades gerais das instituições de ensino. Destacamos que se trata de um modelo escolar que continua a reproduzir e a transmitir um tipo de conhecimento, que utiliza velhos métodos de ensino e de trabalho, antigas formas de organização do espaço e do tempo escolar, reforçando a pedagogia dos conteúdos, a transmissão de conhecimentos, a divisão social do trabalho, colocando a escola no caminho do imobilismo, do descompasso em relação à inovação educacional exigida na contemporaneidade.

O tempo passa e a vida segue de maneira complexa, requerendo que os gestores das instituições de ensino refutem o imobilismo, a inércia pedagógica, e promovam a gestão

de princípios e de valores que fortaleçam a formação do aluno, direcionando este processo formativo para revelar a importância de se viver em sociedade de forma integrada, de maneira democrática e participativa.

Observamos também a importância de que seja consolidado um novo perfil para o gestor escolar, para entender que a inovação educacional deve promover nos alunos marcas legítimas e significativas, que gerem a formação de atitudes positivas e contribuam para a formação de um ambiente pedagógico duradouro, consolidado pela criação de uma cultura escolar aberta, movida pelo interesse científico, pela experimentação curricular, que contribua para o surgimento de projetos variados e eficazes para serem institucionalizados no espaço educativo.

Da mesma forma, é necessário que o gestor da inovação pedagógica perceba que esse espaço inovador deve favorecer a construção e a consolidação de novas teorias, de métodos e técnicas de ensino que deem um sentido contemporâneo às instituições educacionais e ao processo formativo dos alunos, para estimular a investigação dentro da sala de aula e tornar o ambiente de aprendizagem cada vez mais dinâmico, prazeroso e comprometido com um modelo de educação, que tenha equidade e promova o espaço democrático da escola de maneira igualitária, possibilitando a criação de novos saberes educacionais, sociais e culturais.

É necessário que a gestão escolar inovadora sempre veja o processo de ensino-aprendizagem, a gestão das atividades administrativas e financeiras da escola como sendo um todo complexo, contraditório, mas, unitário e estruturado, de modo a valorizar e a ampliar a visão de mundo do aluno, para que ele possa refazer os diferentes caminhos formativos, que precisa empreender, em sua jornada pedagógica e social.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Miriam (Coord.). **Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas**. Brasília: UNESCO, 2003.

ALMEIDA, Maria Elizabete B. de. **Projeto: uma nova cultura de aprendizagem**. São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0030.html>. Pesquisado em: 20 fevereiro de 2015.

AMORIM, Antonio. **Escola – uma instituição social complexa e plural**. São Paulo: Editora Viena, 2007.

_____. **Políticas públicas em educação, tecnologia e gestão do trabalho**

docente. Salvador: EDUNEB, 2012.

AMORIM, Antonio; MUTIM, Avelar L. B. **Democratização, gestão escolar e trabalho docente na educação básica**. Salvador: EDUNEB, 2012.

BOLÍVAR, A. **Melhorar os processos e os resultados educativos**. O que nos ensina a investigação. Porto: Fundação Manuel Leão, 2012.

BRANDÃO, Zaia (org). **A crise dos paradigmas e a educação**. 10. ed. São Paulo: Cortez. 2005.

BRASÍLIA. Ministério da Educação. **Censo Escolar** de 2013.

_____, Ministério da Educação. **Censo Escolar** de 2014.

CASTANHO, Maria Eugênia L. M. A criatividade na sala de aula universitária. In: CASTANHO, S. e CASTANHO, Maria Eugênia (Orgs). **Temas e textos em metodologia do Ensino Superior**. Campinas: Papyrus, 2001.

CUNHA, Maria Isabel da Inovações pedagógicas: tempos de silêncio e possibilidades de produção. **Interface - Comunic, Saúde, Educ**, v.7, n.13, p.149-58, ago 2003.

ESCUADERO, JM. La innovación y la organización escolar. In: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. **II Congreso Mundial Vasco**. Madrid: Narcea, 1988.

FREIRE, Paulo; BRANDÃO, Carlos R. (Org.), **O educador: vida e morte – escritos sobre uma espécie em perigo**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 30ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FULLAN, M. La gestión basada en el centro: el olvido de lo fundamental. En: **Revista de Educación**, núm. 304, pp. 147-161, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANNOUN, H. **Educação: certezas e apostas**. São Paulo: Editora da UNESP, 1996.

HAVELOCK R. G.; HUBERMAN, A. M., **Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo**. Ginebra, Suiza: UNESCO-OIE, 1980.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização a Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1987.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: **Em Aberto**, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores), p. 11-34, Jun de 2000.

_____, **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MANNO, V.B. **Outcomes-based education: Miracle, cure or plague?** Hudson Institute Briefing Paper n. 165, junho 1994.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes da educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2006.

MUÑOZ, Carlos Calvo. **Del mapa escolar al territorio educativo: diseñando la escuela desde la educación**", Santiago: Editorial Nueva Mirada, 2007

NICHOLLS, Audrey. **Managing educational innovations**. London: Allen & Unwin, 1983.

OECD. **Education Policy Analysis**. Centre for Educational Research and Innovation. Paris: OECD, 1999.

_____, **Pédagogie innovante pour un apprentissage efficace**. Paris: OCDE, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PÉREZ GÓMEZ, A. I. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

RIVAS NAVARRO, M. **Innovación educativa: teorías, procesos y estrategias**. Madri: Síntesis, 2000.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4th ed. New York. The Free Press, 1995.

SACRISTÁN, J. G. **La pedagogia por objetivos: obsesión por la eficiencia**. Madrid: Morata, 1985.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 35ª edição, Campinas: Editora Autores Associados, 2003.

SOUSA, Maria Goreti da Silva. **A formação continuada e suas contribuições para a profissionalização de professores dos anos iniciais do ensino fundamental de**

Teresina- Pi: revelações a partir de histórias de vida. 2008,130 f. Dissertação (Mestrado em Educação -UFPI).

VEIGA, Ilma P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. CEDES** vol.23 n. 61 Campinas Dec. 2003.

ZUANO. Átima Clemente Alves O processo ensino – aprendizagem na perspectiva das relações entre: professor-aluno, aluno-conteúdo e aluno-aluno. **Revista Ponto de Vista** 16 – Vol.3, 2006.