

Inovação na gestão escolar: perspectivas de gestores e docentes da educação infantil do município de Barreira (CE)

Antônia Jardênia Pinheiro da Silva

Luís Miguel Dias Caetano

RESUMO

A educação é uma das áreas mais importante de se investir, e dado as constantes mudanças que acontecem no mundo, recai também sobre ela o dever de se reinventar, e com a inovação isso torna-se possível. Inovar na gestão escolar, tem por finalidade aperfeiçoar a qualidade de ensino e aprendizagem através de práticas e ações inovadoras de gestores. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar as práticas inovadoras de gestão escolar adotadas em escolas de educação infantil e sua relação com a qualidade de ensino. Assim, é relevante conhecer a percepção dos gestores e professores sobre o assunto e identificar essas práticas em escolas públicas de educação infantil na cidade de Barreira, Ceará. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, coletando dados através questionário aplicado a gestores, coordenadores e docentes de escolas de educação infantil. Os resultados apontam para o fato dos gestores e educadores reconhecerem que a inovação desempenha um papel central na promoção de um trabalho pedagógico de qualidade, sendo vista como uma ferramenta essencial que oferece suporte, possibilita novas experiências e práticas, e contribui para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem. Ao final, verifica-se que existem muitas práticas inovadoras de gestão e que as escolas estão em contínua inovação em gestão escolar, objetivando a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação Infantil. Inovação Educacional.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa a temática de inovação na gestão escolar, com foco nas escolas de educação infantil no município de Barreira Ceará. Este trabalho tem o intuito de pesquisar como as escolas de educação infantil do município de Barreira Ceará, promovem inovação em gestão escolar para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem das crianças.

Na atualidade é possível ver a inovação como um fator primordial nas organizações, não só privadas como também públicas, torna-se indispensável inovar. A inovação é vista como uma peça chave, para a evolução de produtos, serviços, tecnologias, métodos, técnicas e práticas. Nessa perspectiva, inovar na gestão escolar, não é diferente. Resumidamente a gestão escolar é o ato de administrar uma escola, levando em conta que não se pode administrar de qualquer jeito, é necessário buscar melhores métodos, técnicas e práticas de se gerir a instituição educacional, já que se objetiva sempre a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos. É possível compreender a importância do gestor escolar para aprimorar a qualidade de ensino e aprendizagem. Na perspectiva de Singo (2023, p.95):

Ele promove não só o desenvolvimento individual, cria incentivos para a equipe, monitora a realização das actividades com performance e reconhece avanços alcançados, mas também é capaz de manter foco nos objectivos previamente definidos, compreende as suas responsabilidades e flexibilizar as práticas adotar para a resolução de problemas e melhorar a qualidade do ensino, reduzindo a evasão escolar e atraindo novos alunos.

Para a estruturação desse trabalho autores como Libâneo, Dalberio, Carbonell, Dourado e Luck, contribuíram para a escrita e para alcançar os objetivos propostos. O trabalho objetiva especificamente, conhecer a percepção dos gestores sobre a inovação na gestão escolar; identificar as principais práticas inovadoras de gestão escolar adotadas nas escolas de educação infantil e conhecer a percepção dos professores quanto ao papel da gestão escolar inovadora na qualidade do ensino. E de forma geral almeja-se analisar as práticas inovadoras de gestão escolar adotadas em escolas de educação infantil e sua relação com a qualidade do ensino e aprendizagem.

A pesquisa será realizada nas escolas públicas municipais de educação infantil do município de Barreira Ceará, sendo motivada pelo interesse na área de gestão e inovação. A relevância do tema além do interesse profissional e acadêmico de uma futura gestora publica que busca a melhoria da educação, existe o interesse pessoal por já ter trabalhado na educação infantil e admirar essa área. A pesquisa contribui para a administração

pública, visando os gestores públicos que buscam o bem-estar coletivo em uma das principais áreas de atuação que é a educação. Com um estímulo que ratifica o interesse da pesquisa, constatou-se esse é um projeto pioneiro em abordar a inovação na gestão escolar na cidade de Barreira (CE). A pesquisa é qualitativa exploratória, o instrumento de coleta de dados usado foi questionário online aplicado a gestores, coordenadores e professores de escolas de educação infantil. A organização do texto, em sequência traz o referencial teórico dividido em três tópicos, que conceituam educação infantil, gestão, gestão escolar e inovação na educação. Em seguida, a metodologia descrevendo os métodos e instrumentos utilizados na pesquisa, e respondendo aos objetivos, vem a análise dos resultados obtidos através das respostas ao questionário. Para concluir, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Educação infantil e gestão

Com base no Ministério da Educação, do Projeto Indicadores de Qualidade na Educação Infantil (2009):

A educação infantil no Brasil registrou muitos avanços nos últimos vinte anos. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 a definiram como primeira etapa da educação básica, antecedendo o ensino fundamental, de caráter obrigatório, e o ensino médio. Essa ampliação do direito à educação a todas as crianças pequenas, desde seu nascimento, representa uma conquista importante para a sociedade brasileira.

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica, que segundo o Art.29 da Lei 9.394, Lei de diretrizes e bases da educação (1996) busca o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. A base nacional comum curricular diz que: “A entrada na creche ou na pré-escola significa, na maioria das vezes, a primeira separação das crianças dos seus vínculos afetivos familiares para se incorporarem a uma situação de socialização estruturada. ” (BRASIL, 2018, p.36). Por esses motivos, a educação infantil é uma das modalidades mais importantes de ensino, e demanda um olhar mais aprofundado e considerável.

A educação é um direito gratuito de qualquer criança, assegurado em lei, e passa a ser obrigatório por lei a partir de 4 anos. (LDBN, 1996). De acordo com o Referencial Curricular Nacional para a Educação infantil (1998) o crescimento significativo da educação infantil no Brasil é ainda recente, surgido após a década de 80, vindo das

transformações da sociedade, na qual mulheres começaram a ter participação no mercado de trabalho e também com a industrialização, urbanização e outros. De acordo com Neves et.al (2021), é dado à educação infantil a responsabilidade de zelar pela criança em um ambiente formal, levando em conta a alimentação, o lazer e a higiene. Do mesmo modo é dever do educandário educar as crianças, levando em conta o caráter lúdico das atividades, destacando o desenvolvimento integral do indivíduo. As escolas de educação infantil compreendem a creches e pré-escolas, assim exposto na Lei nº 9.394:

Art. 30. A educação infantil será oferecida em: **I** - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; **II** - pré-escolas, para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade. (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013) (BRASIL, 1996)

Sendo a educação infantil o início da vida escolar de um indivíduo, e com base na Lei de Diretrizes e Bases, na Constituição Federal e outros, a escola tornou-se um espaço administrativo e de responsabilidade do governo, sendo de suma importância valorizá-la e gerenciar da melhor forma a instituição para melhor qualidade de ensino e aprendizagem. De acordo com Libâneo (2001), o intuito de ensinar e formar se efetiva pelas tarefas pedagógicas, curriculares e docentes, que são possíveis pelas formas de organização e de gestão. Em síntese, pode-se observar que a gestão tem um papel fundamental na organização de uma escola, tanto em fatores administrativos de gestão, quanto em práticas pedagógicas, para melhor qualidade de ensino e aprendizagem.

Conceituando Gestão e Gestão escolar

O termo gestão é muito mais utilizado no campo empresarial, sendo conceituado como a prática de administrar ou gerir instrumentos de forma mais eficiente para atingir suas metas. Tendo como exemplo, Dourado (2008) afirma que, em uma empresa que visa a acumulação de capital, o dever da administração é ordenar os trabalhadores no processo de produção, com a intenção de ter o controle do planejamento à realização dos processos, com o objetivo de obter lucro e potencializar a produção. Essa percepção está atrelada a Fayol, um dos pioneiros em formular gestão e as principais atividades de um gestor, que conceitua basicamente dessa forma, trazendo a prática de planejar, organizar, dirigir e controlar para atingir o sucesso de uma organização, sendo esses atos considerados por ele como funções básicas de um gestor. Na visão de Dalberio (2008, p.03):

A origem da palavra Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a idéia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Segundo Andrade (2001 apud SILVA, 2007, p.22)

a palavra portuguesa, gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “gestio”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso.

Nas pesquisas de Libâneo et al (2006, p.438) “A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo.” O conceito de gestão dado por Dalberio (2008) se distancia à concepção dada por Fayol, como também pela descrita por Andrade e Libâneo, na qual ambos em tempos diferentes, conceituam gestão uma tarefa importante de administrar que, em suma, busca alcançar objetivos de interesse da organização. Entretanto, ao decorrer dos anos, o termo vem sendo aprimorado para diversas áreas. Nessa perspectiva, no âmbito da educação, consiste em administração escolar, que é a gestão escolar, da qual será tratada no presente artigo. Seguindo a perspectiva de Luck (2009, p.24):

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Oliveira Neto (2020), traz a conceituação da gestão pública escolar sendo uma ferramenta utilizada para atingir metas, motivada por variados métodos, que incluem diversos agentes e fatores administrativo, como: planejamento de ações; determinar prioridades; prestação de contas; transparência das aplicações; gerenciamento de recursos; a atuação democrática; organização escolar, pedagógica e técnica. Dourado (2008, p.22) expõe que:

A escola, como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial.

A partir desses conceitos, é possível entender que a gestão escolar, se trata da administração de uma escola, apesar disso deve intermediar a organização de recursos financeiros, humanos, pedagógicos e materiais que são devidos de uma escola, e além disso prezar pela aprendizagem, a construção da cidadania, condutas e valores dos alunos. Como conhecido atualmente, aquele que dirige a escola são os diretores, com auxílio de

coordenadores e professores, e evidentemente em parceria com o Estado e município. Souza (2006 p.167) descreve que “[...] a direção escolar é compreendida como uma função desempenhada na escola, com a tarefa de dirigir a instituição, através de um conjunto de ações e processos caracterizados como político-pedagógicos”.

Além de conceituar a gestão escolar, Luck (2009, p.17) diz que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Assim, vemos que o diretor é o gestor escolar, aquele que é responsável pelas tomadas de decisões, organização da escola, e que orienta os auxiliares e o corpo docente, de modo a gerir as práticas de gestão, sendo ele o executivo central da gestão escolar que demanda aprimorar o nível de ensino e aprendizagem. Em conformidade, Passone (2019, p.145) faz um estudo com base em outros autores, de fatores de eficácia relacionados a organização e gestão escolar, na qual cita o planejamento como impulsionador de ações conjuntas de gestores e corpo docente na realização de seus objetivos para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem. Outros fatores para aprimorar a qualidade de ensino e aprendizagem na atuação da gestão escolar descritas pelo autor, é a gestão democrática, administrativa e pedagógica. A gestão democrática segundo Dourado (2008, p.28):

[...] efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

Já a gestão administrativa “integra a função gestora à gerência dos recursos e de funções executivas, contribuindo para que haja um atendimento global e parcial dos recursos escolares. ” (PASSONE, 2019, p.146) E a gestão pedagógica se relaciona ao gestor acompanhar o desempenho e o aprendizado dos alunos. Outro fator citado, é as metas compartilhadas que “cabe ao gestor como um bom líder integrar os interesses e expectativas da comunidade aos objetivos da escola, executados de forma compartilhada e coordenada com a equipe pedagógica. ” (PASSONE, 2019, p.147). Em sequência vem a participação familiar, o clima organizacional e a liderança, na qual é dito sobre o gestor está aberto a ouvir e a trabalhar junto com a família e a comunidade local. O clima organizacional é um fator no qual o gestor deve buscar ter um bom relacionamento com a equipe pedagógica, sendo ele o principal responsável pela harmonia entre o corpo

docente. A liderança é um dos fatores mais importantes pois o gestor é aquele que deve liderar, organizar e influenciar o coletivo de forma a alcançar os objetivos propostos.

Gestão e inovação

Como já exposto anteriormente, em síntese, a gestão escolar é o ato de dirigir escolas, usando recursos humanos e práticas administrativas e pedagógicas para melhor qualidade de ensino e aprendizagem. Nas pesquisas de Luck (2000, p.12), a autora afirma que o mundo está em constante mudança e desenvolvimento, e isso recai sob diversas áreas, sendo marcado por uma tendência à adoção de métodos e práticas, e no contexto educacional, leva a exigir dos gestores escolares a inovar nas práticas, conhecimentos e habilidades. Na constante e significativa mudança do mundo, é nítido a necessidade de inovar nas escolas, e não só em práticas pedagógicas dos docentes, como também em práticas de gestão escolar.

O Manual de Oslo (2005) conceitua segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, a inovação como a implementação de um bem ou serviço novo ou consideravelmente melhorado em suas características. Entretanto, conforme as pesquisas de Carbonell (2002, p.19) a inovação é “ um conjunto de intervenções, decisões e processos, com certo grau de intencionalidade e sistematização, que tratam de modificar atitudes, idéias culturais, conteúdos, modelos e práticas pedagógicas. ” Mitrulis (2002, p.231) afirma que:

A inovação, por sua vez, não se refere quer à novidade em si, seu conteúdo, quer a uma operação de retorno. Inovar significa introduzir em determinado meio algo que foi inventado, descoberto, criado anteriormente. Seu papel consiste em integrar, assimilar, adaptar novidades importadas de outros lugares. Inovar é um processo de tradução, de decodificação da novidade pura em novidade aceitável, passível de ser aplicada, com o objetivo de melhorar aquilo que existe, de introduzir em dado contexto um aperfeiçoamento, um melhor saber, um melhor fazer e um melhor ser.

Na perspectiva da OCDE e de Mitrulis temos uma visão mais geral da inovação, e na de Jaume Carbonell está um pouco mais centralizada na educação, uma questão mais pedagógica. Mas as conceituações se complementam, e o ato de inovar se define não só como criar algo do zero, mas também em aperfeiçoar algo já utilizado há tempos ou atualmente. Procasko e Giraffa (2021) apontam que:

Costuma-se focar a questão da inovação pedagógica e do atendimento das emergências contemporâneas na formação docente, já que estes sujeitos são os principais agentes de mudanças e não temos dúvida disso. No entanto, todo projeto de inovação e transformação necessita de ações sincronizadas e apoiadas em intervenções concretas e afirmativas por parte da gestão.

Libâneo (2006, p.289) ressalta que:

Os professores têm várias responsabilidades profissionais: conhecer bem a matéria, saber ensiná-la, ligar o ensino à realidade do aluno e a seu contexto social, ter uma prática de investigação sobre seu próprio trabalho. Há, todavia outra importante tarefa que nem sempre é valorizada, a de participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e gestão da escola.

Segundo os autores, o foco das práticas inovadoras geralmente situa-se no corpo docente por serem os principais impulsionadores da mudança, mas passa a evidenciar a necessidade de práticas inovadoras também na gestão, dado que são tomadores de decisões, orientam os demais na instituição e planejam o plano de ação e proposta pedagógicas juntamente com o corpo docente.

De acordo com os estudos de Mafra e Tibola (2021, p.641), o mundo se transforma muito rapidamente, as tecnologias avançam, produtos se renovam e muitas coisas estão sendo criadas para facilitar a vida e para atender as novas demandas. Diante desse aspecto, é preciso olhar para a gestão escolar mais adiante das tecnologias e equipamentos novos, pois a gestão escolar inovadora vai além disso. Singo (2023), comenta que os gestores:

Além de conhecer as novidades, ele deve entender como elas podem ser úteis para a realidade da sua escola e capacitar os professores para aplicar as inovações em sala de aula. Estratégias como o ensino híbrido e as metodologias ativas de aprendizagem são tópicos que devem fazer parte da rotina das escolas, já que promovem o protagonismo do aluno engajado com as aulas.

O estudo de Singo corrobora com as pesquisas de Passone, ao afirmar que para uma gestão escolar inovadora que busca a qualidade de ensino e aprendizagem, exige alguns aspectos como: definir metas bem estabelecidas, manter bons relacionamentos tanto com a equipe pedagógica como com as famílias, e se manter sempre atualizado quanto a avanços tecnológicos e avanços profissionais, buscando sempre mais capacitação na área e uma gestão democrática. Singo (2023, p.98), diz que:

A gestão escolar democrática por sua vez, iguala-se a participativa, pois tem como princípio a participação de toda a comunidade escolar na gestão da instituição de ensino e isso requer também o envolvimento do grupo-alvo anteriormente referenciado (pais, alunos, professores, diretores pedagógicos e escolares)

Oliveira (2022, p.85) discorre que um aspecto de se evidenciar a qualidade do ensino e aprendizagem também é pelo espaço físico, a estrutura e a infraestrutura da escola, a disponibilidade de materiais e recursos. “Por outro lado, não podemos ser ingênuos e acreditar que esses ambientes por si só serão necessários para o cumprimento do direito a aprendizagem e a educação de qualidade. ” (OLIVEIRA, 2022, p.86)

METODOLOGIA

O vigente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa de natureza básica. Segundo Gonsalves (2003, p.65) a pesquisa exploratória:

é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é denominada “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

A pesquisa de natureza básica, é aquela que traz novos conhecimentos, mas não exige o seguimento deles. Já a abordagem qualitativa considera ações subjetivas de homens e os fenômenos sociais, que diferentemente da quantitativa, não trata assuntos que englobam estatísticas e equações. Em concordância, Flick (2009, p.23) diz que:

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.

Neste estudo, para coleta de dados foi elaborado um questionário no aplicativo google forms, dividido em cinco seções com duas a três perguntas, sendo elas questões abertas e fechadas, e foi aplicado a gestores escolares, coordenadores e professores (as) de escolas de educação infantil do município de Barreira Ceará. O questionário foi enviado via WhatsApp para um professor de cada escola, e enviado por ele para os outros colegas. As perguntas chegaram até 3 diretores, 3 coordenadores pedagógicos e 18 professores no total, entretanto obtivemos um retorno de respostas de 11 respondentes, 2 diretores, 1 coordenador pedagógico e 8 professores.

A primeira seção do questionário é para saber sobre as pessoas que estão respondendo, como: o cargo ocupado pelo respondente, sua formação, local de trabalho e há quanto tempo atua na área.

Em seguida, surge a seção referente à percepção sobre a inovação na gestão escolar, para saber a opinião dos respondentes de como a inovação pode contribuir para melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem, e os principais desafios para promover inovações na gestão escolar.

No tópico três, as questões são para identificar as práticas inovadoras de gestão escolar, adotadas nas escolas de educação infantil onde os respondedores trabalham. Em sequência, trata das ações promovidas pela gestão escolar para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem e os resultados alcançados com essas ações.

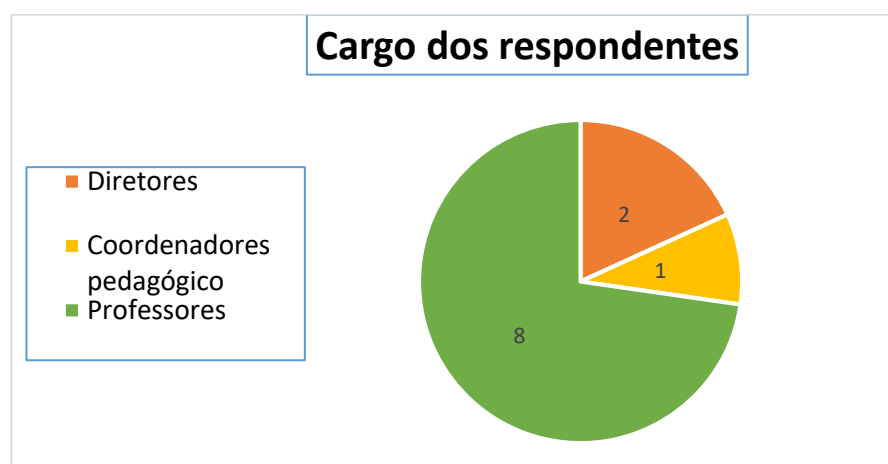
A última seção, intitulada, considerações finais, encerra o questionário com uma pergunta aberta para escreverem qualquer informação extra, sobre a gestão escolar inovadora e a qualidade de ensino e aprendizagem na educação infantil.

ANÁLISES DOS RESULTADOS

Na busca de identificar o que os gestores e professores pensam sobre a inovação na gestão escolar para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem e o seu papel nesse propósito, foi possível compreender alguns pontos diante das respostas obtidas através do questionário.

No primeiro ponto, é essencial conhecer o perfil dos gestores nas escolas de educação infantil, que são principalmente diretores escolares juntamente com os coordenadores pedagógicos.

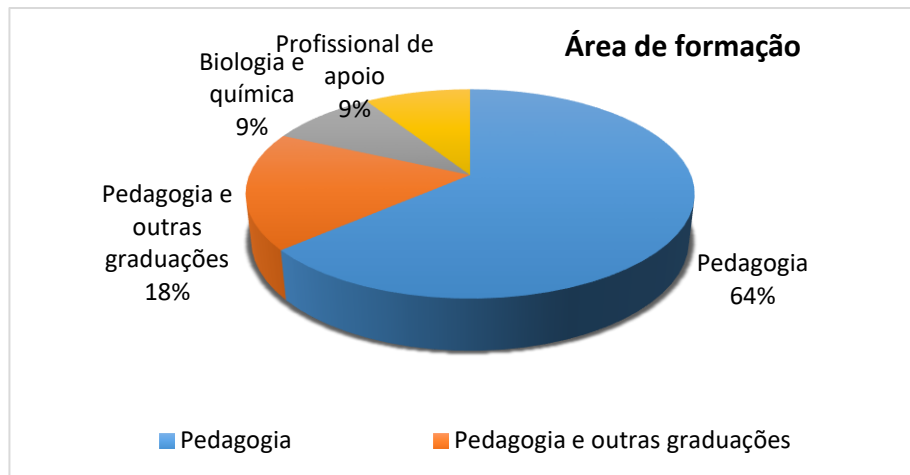
Gráfico 1 – Cargo dos respondentes



Fonte: Autoria própria.

Na análise dos dados coletados, de acordo com o gráfico acima, de 3 escolas públicas municipais de educação infantil, 11 pessoas responderam ao questionário: 2 diretores, 1 coordenador pedagógico e 8 professores.

Gráfico2 – Área de graduação dos respondentes



Fonte: Autoria própria.

De acordo com o gráfico 2, dentre todos os respondentes, 7 são formados em pedagogia e, 2 possuem graduação em outras áreas além da pedagogia, e 1 outro é graduado em biologia e química, e outro identificou-se como profissional de apoio. Os 2 diretores, o coordenador pedagógico e outros 3 professores têm além da graduação, uma especialização em gestão escolar.

É relevante compreender que antes de serem gestores, eles são educadores também. A formação e a capacitação são muito importantes tanto para gerir a escola como para ensinar em sala de aula. O Ministério da Educação, do Projeto Indicadores de qualidade na educação infantil (2009) reconhece o fator da formação e capacitação dos profissionais de educação infantil como um critério importante para a qualidade do ensino. Assim como o Plano Nacional de Educação afirma que:

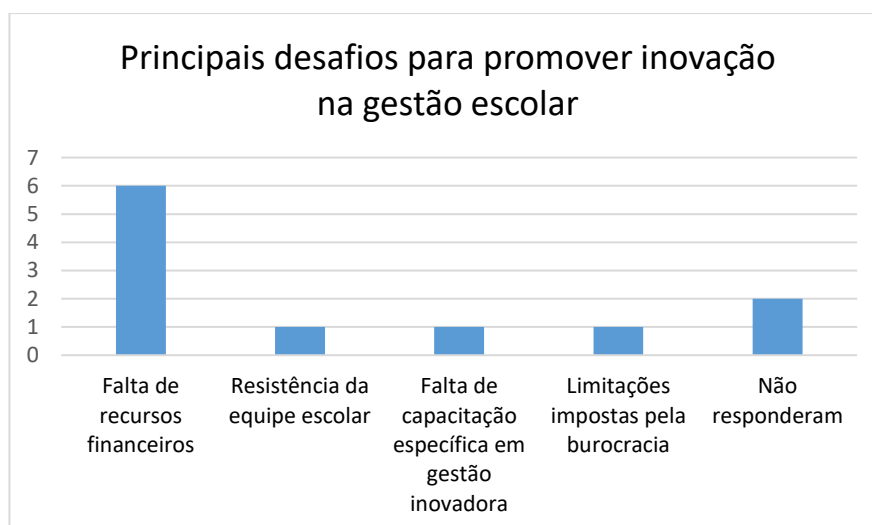
A melhoria da qualidade do ensino, que é um dos objetivos centrais do Plano Nacional de Educação, somente poderá ser alcançada se for promovida, ao mesmo tempo, a valorização do magistério. (...). Essa valorização só pode ser obtida por meio de uma política global de magistério, a qual implica, simultaneamente: - a formação profissional inicial; - as condições de trabalho, salário e carreira; a formação continuada. (BRASIL, 2001, p.15)

No segundo ponto, sobre o conhecimento dos gestores sobre inovação na gestão escolar, as autoras Mafra e Tibola (2021, p.643) expressam que os gestores precisam estarem próximos ao tema, ou seja, eles precisam entender a inovação na gestão escolar para que possam desenvolver práticas que resulte na qualidade de ensino e aprendizagem. Em conformidade com as respostas do questionário, na percepção dos gestores e educadores, a inovação é o eixo norteador para desenvolver um trabalho pedagógico de qualidade, isto é, torna-se uma ferramenta que possibilita o suporte, novas experiências e práticas que trazem a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem.

Na perspectiva de saber como a inovação pode contribuir, isto é, qual o seu papel para a melhoria da qualidade, os respondentes disseram que ela pode contribuir de inúmeras formas, na possibilidade de novas estratégias de gestão, na parceria dos gestores e professores na atuação em sala de aula e nas práticas de gestão, na realização de projetos educacionais e seguindo todos os currículos educacionais e gestacionais. Alguns desses fatores já são seguidos nas escolas, entretanto podem ser aprimorados, já que o sentido da inovação não está só no construir algo novo, mas também no aperfeiçoar aquilo que já existe, resultando assim em algo melhor e mais proveitoso.

Outro ponto importante respondido na pesquisa pelos gestores e docentes, foi alguns dos desafios que, de algum modo podem dificultar a promoção da inovação na gestão escolar. Foi proposto do questionário opções de escolha de respostas como a falta de recursos financeiros; resistência da equipe escolar; falta de capacitação específica em gestão inovadora e limitações impostas pela burocracia governamental.

Gráfico 3 – Principais desafios para promover inovação na gestão escolar.

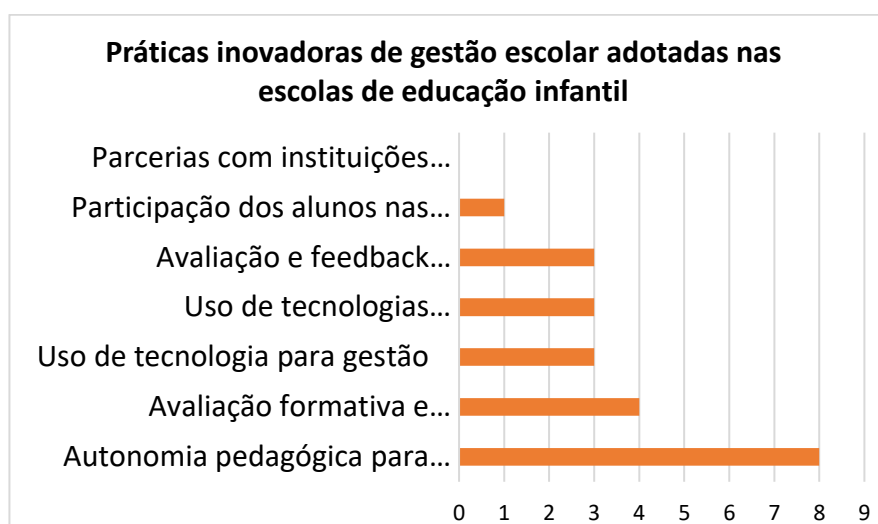


Fonte: Autoria própria.

Obtivemos respostas de escolha de todas as opções, mas a que mais foi escolhida foi a falta de recursos financeiros. Como a gestão escolar gerencia os processos administrativos, pedagógicos e também financeiros, a falta de recursos financeiros é um dos fatores que dificulta a inovação em gestão, já que são essenciais para a manutenção e melhorias da escola, de recursos pedagógicos e outros. Duas pessoas não responderam por não terem experiência em gestão.

Na identificação das práticas inovadoras de gestão adotadas nas escolas de educação infantil no município de Barreira Ceará, destaca-se no gráfico 4, de acordo com os respondentes e a possibilidade de múltipla escolha, a autonomia pedagógica dos professores com 80%, a avaliação formativa e contínua dos alunos com 40%, o uso de tecnologia para gestão, uso de tecnologias educacionais e a avaliação e feedback contínuos com 30% cada, e a participação dos alunos na tomada de decisões escolares com 10%.

Gráfico 4 – Práticas inovadoras de gestão escolar adotadas nas escolas de educação infantil do município de Barreira Ceará



Fonte: Autoria própria.

Assim, é perceptível que a mais utilizada é a autonomia pedagógica dos professores em sala de aula, na qual os professores têm capacidade de elaborar seu plano de aula, que é praticamente seu projeto pedagógico. Com essas práticas inovadoras de gestão, os resultados alcançados são a melhoria no desempenho dos alunos, da qualidade das atividades pedagógicas, maior engajamento dos alunos nas atividades escolares, aumento dos níveis motivacionais dos professores e dos alunos, melhoria da qualidade institucional da escola, do clima escolar e das relações interpessoais, com base nas respostas dos gestores e docentes das escolas de educação infantil. E assim formam uma gestão mais democrática e participativa que se preocupa com a qualidade da aprendizagem e do ensino.

Além de práticas inovadoras é relevante identificar as ações proporcionadas pela gestão escolar, que são empregadas para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem nas escolas de educação infantil.

Gráfico 5 – Ações promovidas pela gestão escolar para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem



Fonte: Autoria própria.

As ações mais utilizadas com base no gráfico 5: são a oferta de formação e capacitação para os professores com 8 votos; acompanhamento e monitoramento do desempenho dos alunos com 8 votos também; a elaboração e implementação de projetos pedagógicos inovadores com 7; estabelecimento de parcerias com pais e responsáveis com 6; incentivo à participação e envolvimento dos alunos com 5. Já as menos utilizadas são a promoção da cultura da inovação com 4; implementação de recursos e tecnologias educacionais com 3 e a promoção de práticas de avaliação formativa com 2. Entretanto, tem ações que não são desenvolvidas por essas escolas, que são implementação de processos de auto avaliação e a integração de novas tecnologias nos processos de ensino. Todas essas ações usadas, resultam na melhoria da relação entre escola, alunos e famílias; no aumento da motivação e engajamento dos alunos; na melhoria do desempenho dos alunos e também na redução da evasão escolar. Diante do exposto, é considerável pensar em como é o envolvimento dos docentes nessas ações, já que além dos gestores, eles são um dos mais importantes agentes da melhoria do ensino e aprendizagem. E baseado nas respostas, os professores se envolvem num nível moderado e em nível alto, ou seja, os

educadores das escolas de educação infantil estão muito envolvidos nas ações que buscam a melhoria do ensino e aprendizagem.

Considerações finais

O artigo teve como objetivo analisar as práticas inovadoras de gestão escolar adotadas em escolas de educação infantil e sua relação com a qualidade de ensino e aprendizagem, buscando conhecer a percepção dos gestores e professores sobre a inovação na gestão escolar e o seu papel para a qualidade de ensino, e identificar as práticas inovadoras de gestão utilizadas nas escolas de educação infantil.

Diante do que foi apresentado quanto à percepção dos gestores e docentes sobre a inovação na gestão escolar e seu papel, de maneira conjunta, eles a observam como um instrumento facilitador que diante de ações inovadoras desencadeiam a melhoria no clima organizacional e nas relações interpessoais, isto é, melhora na interação dentro da organização entre docentes e gestores e fora com a comunidade e família.

Outro ponto interessante, é que eles veem a inovação como uma forma de aprimoramento de atividades, quando já se utiliza de atividades, mas que as mesmas podem ser melhoradas, em suma, a inovação é isso, é a melhoria de bens, produtos ou serviços, não está só na criação de novos meios, mas no aprimoramento deles. Foi possível identificar muitas práticas e ações utilizadas por essas escolas do município de Barreira, isto é, elas parecem estar em processo contínuo de inovação, trazendo diversas ações inovadoras com enfoque na melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem.

É considerável dizer que a capacitação e formação contínua dos professores e gestores é a forma principal de se trazer mudanças, pois assim eles estarão sempre tendo mais conhecimento tanto da sala de aula, como dos novos conceitos, paradigmas e mudanças que acontecem na área da educação. Como de conhecimento de todos, toda nova implementação traz desafios, na qual existe a possibilidade de não ter engajamento de alunos e até de professores, mas como exposto, esse não é uma dificuldade e sim uma melhoria de acordo com as ações inovadoras utilizadas.

Desta análise, se percebe que inovar na gestão escolar é muito importante, e que utilizar as práticas e ações inovadoras podem melhorar o ambiente escolar, a relação entre escola, família e comunidade e assim promover a melhoria do ensino e aprendizagem, e é um tema que merece mais atenção.

Referências

- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases - Lei 9394/96 | Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília-DF, 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. 2018.
- BRASIL. **Referencial curricular nacional para a educação infantil**. Brasília, MEC/SEF, 1998. vol. I, vol. II
- CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Artmed Editora S.A, Porto Alegre, 2002.
- DALBERIO, Maria Célia Borges. **Gestão democrática e participação na escola pública popular**. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais. 2008.
- DOURADO, Luiz Fernandes, **Gestão da educação escolar**. Universidade de Brasília, 3º edição. 2008.
- Indicadores da Qualidade na Educação Infantil** / Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica – Brasília: MEC/SEB, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João F. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: pública e democrática no contexto atual: um desafio fundamental**. In: Educação escolar, políticas, estrutura e organização. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- LUCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília, v 17, n.72, fev/jun 2000, p. 1-195.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo. 2009.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

MAFRA, Isadora Siqueira; TIBOLA, Naiara Gracia. **Mudanças de paradigmas para uma Gestão Educacional inovadora**. Vol12, abril de 2021, p. 641 – 647

Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. FINEP Financiadora de Estudos e Projetos, 3ª Edição, 2005. OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento.

MITRULIS, E. Ensino médio: um olhar sobre a prática das escolas. In: Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, 6. **Anais do... Águas de Lindóia**: Unesp, 2001.

NEVES, Amanda Emanuela Carvalho; et al. **Gestão escolar na educação infantil**. Goiânia, 2021.

OLIVEIRA, Izabela Dellangelica Carvalho de. **Qualidade do ensino de escolas da rede pública municipal de Campinas (SP): ações da equipe de gestão escolar**. 2022.

OLIVEIRA NETO, Benjamin Machado de; Gestão pública da educação infantil: o trabalho coletivo em benefício de um ensino significativo. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2020.

PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. Gestão Escolar e Democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. **Laplage em revista**, vol.5, n.2, 2019.

PEREIRA, Lucia Helena Esteves; MARIANO, Sandra Regina Holanda. Inovação e gestão escolar: em busca de melhorias na aprendizagem. **Anais do V SINGEP**, São Paulo. 2016

PROCASKO, Josiane Caroline S.R., GIRAFFA, Lucia Maria M. A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: percepções de pesquisadores em educação. **Revista Novas Tecnologias na educação**, 2021.

SANTANA, Onélia Maria M.L. **Programa mais infância Ceará: de programa a política**. Fortaleza. SEDUC, 2022.

SILVA, Josias Benevides da. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Bahia, v.8, n.1, 2007. p.21-34

SINGO, Brígida D'Oliveira. Gestão escolar e qualidade de educação. **REH –Revista educação e humanidades**, volume IV, número 1, jan – jun, 2023, p. 92-101.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Fevereiro de 2006.

