



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Inovacao e gestao escolar: Em busca de melhorias na aprendizagem

LUCIA HELENA ESTEVES PEREIRA

Universidade Federal Fluminense
esteves.pereira271@gmail.com

SANDRA REGINA HOLANDA MARIANO

Universidade Federal Fluminense
sandramariano@id.uff.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

INOVAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: EM BUSCA DE MELHORIAS NA APRENDIZAGEM

Resumo

Este artigo analisa propostas de intervenção apresentadas por gestores escolares, como etapa de conclusão do curso de MBA em Gestão Empreendedora promovido pela Secretaria de Estado da Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC) em parceria com a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) e Universidade Federal Fluminense (UFF), buscando evidenciar práticas que propiciem um olhar inovador para a aprendizagem e que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino. Para isso, foi realizado um estudo de caso, com a análise de 185 trabalhos da turma de gestores do estado de São Paulo e 165 da turma de gestores do estado do Rio de Janeiro. Com base em teorias relacionadas à inovação, inovação na educação, gestão escolar e nos dados coletados na análise dos planos de intervenção, foi possível perceber que os gestores escolares conseguem alcançar a dimensão dos problemas existentes em sua comunidade escolar, se preocupam com os resultados apresentados e buscam alternativas para lidar com as fraquezas que impedem o crescimento, a evolução do conhecimento e a obtenção de melhores resultados. No entanto, observa-se que as ações apresentadas são importantes, mas não conseguem, por si só, atenderem a diversidade de demandas do ambiente escolar.

Palavras-Chave: inovação; gestão escolar; aprendizagem.

Abstract

This article analyzes the policy proposals made by school managers, as a stage of completion of the MBA course in Entrepreneurial Management promoted by the Secretary of State of Rio de Janeiro Education (SEEDUC) in partnership with the Federation of Industries of Rio de Janeiro (FIRJAN) and Federal Fluminense University (UFF), seeking to highlight practices that provide a different look for learning and contribute to improving the quality of education. For this, we conducted a case study with the analysis of 185 studies class managers of the state of São Paulo and 165 class managers of the state of Rio de Janeiro. Based on theories related to innovation, innovation in education, school management and the data collected in the analysis of the contingency plans, it was revealed that school managers can achieve the scale of the problems in their school community, care about the results presented and seek alternatives to deal with the weaknesses that hinder the growth, the evolution of knowledge and the achievement of better results. However, it is observed that the presented actions are important, but they can not, by itself, meet the diverse demands of the school environment.

Keywords: innovation; school management; learning.



1 Introdução

A inovação exige mudanças que possam resultar em melhorias. No que diz respeito à qualidade da educação, na pauta das discussões, estão desde a melhoria da qualidade do ensino até as condições de gerenciamento das unidades escolares, que em muitos casos são precárias, desde a infraestrutura até a formação e condição de trabalho dos professores.

Porém, inovar no contexto educacional não é tarefa simples, pois em um mundo onde o acesso às mídias digitais como *tablets*, *smarthphones*, dentre outras, estão cada vez mais acessíveis, torna-se difícil compatibilizar a prática docente com essas tecnologias. Além disso, o professor enfrenta outros problemas que inviabilizam o ensinar e aprender, que estão além da sua capacidade de intervenção. Hinckel (2015, p.67) considera que "a principal dificuldade para modificar os contextos de ensino com base na inovação de práticas e ferramentas tecnológicas decorre da organização didático-pedagógica e das práticas dentro das instituições educacionais ainda estarem centradas no ensino (no professor)". Mas, mesmo diante de tantas dificuldades, muitas ações consideradas inovadoras são difundidas no âmbito escolar, mostrando que é possível reverter este cenário.

Neste contexto, os atores envolvidos no processo educacional buscam desenvolver projetos que despertem a comunidade escolar para a importância da atividade educativa. Em muitos casos, pequenas ações diferenciadas, que podem parecer simples, trazem avanços significativos para a aprendizagem, pois despertam o compromisso e a motivação dos atores envolvidos pela busca de soluções para os problemas detectados, representando capacidade de articulação e novas estratégias para a superação de problemas de integração da escola com a comunidade. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar as propostas de intervenção inovadoras dos gestores de escolas concluintes do MBA em Gestão Empreendedora das turmas do RJ e SP em 2015, buscando evidenciar práticas que propiciem um olhar diferenciado para a aprendizagem, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

Este artigo está estruturado em cinco partes, iniciando-se com esta introdução que faz uma perspectiva da temática a ser tratada. Em seguida, aborda a inovação no âmbito escolar, fazendo uma breve descrição sobre o conceito de inovação, gestão escolar inovadora e inovação na educação. A próxima seção aborda a metodologia utilizada. Na sequência, a quarta seção apresenta uma discussão sobre os resultados e percepções sobre a pesquisa, apresentando as propostas de intervenção desenvolvidas pelos gestores. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Na busca por melhorias na educação, muitas são as ações desenvolvidas no âmbito escolar. Porém, fatores como indisciplina, agressões, ameaças, intimidações, baixo desempenho escolar, desmotivação, dentre outros, podem colocar em risco a efetividade e o bom desempenho das iniciativas a serem implementadas. Neste sentido, a inovação serve como meio de recuperação da autoestima institucional, da legitimidade e autoridade da instituição escolar, implicando no restabelecimento da confiança, diálogo e comprometimento com o projeto institucional, com os objetivos de curto e longo prazo da escola (Abramovay *et al*, 2003).

O tema inovação vem sendo amplamente discutido na atualidade, porém foi Schumpeter que, no início do século XX, incentivou a pesquisa sobre inovação. Desde então, as discussões se expandiram e, ainda, nos dias atuais, continuam sendo fomento para importantes estudos na área.



Segundo Varella *et al* (2012, p. 2), para Schumpeter, inovação seria a introdução comercial de um novo produto ou "uma nova combinação de algo já existente" criados a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia".

De acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 36),

para Schumpeter o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado "destruição criadora". Segundo Schumpeter, inovações radicais demandam rupturas mais intensas, representando uma mudança drástica na concepção do produto, enquanto inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança sem modificar de forma expressiva, representando pequenas modificações ou avanços. Schumpeter propôs cinco tipos de inovação: a) introdução de novos produtos; b) introdução de novos métodos de produção; c) abertura de novos mercados; d) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (Manual de Oslo, 2005, p. 36).

Schumpeter considera a inovação como a força capaz de provocar mudanças, sendo o principal motor do desenvolvimento das nações. Para ele, "innovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento" (MARTES, 2010), de tal forma que quando uma empresa oferece produtos e serviços que apenas ela possui e saiba fazer, destaca-se no cenário competitivo global. Já o Manual de Oslo (2005), seria o desenvolvimento de algo novo ou com alguma melhoria significativa, podendo ser de produto, de processo, de marketing ou organizacional.

Inovação de produto: introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos; Inovação de processo: implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; Inovação de marketing: implementação de um novo método de marketing com mudanças na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; Inovação organizacional: implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (Manual de Oslo, 2005, p. 57-61).

A inovação se traduz em uma forma diferente de apresentar uma ideia já existente, que ganha visibilidade quando transforma processos, produtos ou pessoas. Desta forma, a educação necessita de ideias inovadoras que introduzam dinamismo e produzam transformações significativas conduzindo a melhorias na qualidade do ensino.

2.1 Gestão Escolar Inovadora

O artigo 206 da Constituição da República Federativa do Brasil estabelece os princípios nos quais se baseia o ensino no país. Dentre esses, encontra-se o princípio da gestão democrática, conforme inciso VI do referido artigo (Brasil, 1988).

Para o Ministério da Educação (2004, p.15), "a gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão". Significa que todos os atores que compõem a comunidade escolar como gestores, professores, alunos, funcionários e responsáveis têm participação em todas as etapas do processo de ensino e aprendizagem. Implica também em autonomia, descentralização de poder.

Sales e Santos (2012) destacam a importância do gestor e do professor na concepção de escola democrática, uma vez que estes atores são os principais mediadores na articulação entre a escola, a família e a comunidade. São os responsáveis diretos por colocar em prática as políticas educacionais e a proposta pedagógica da unidade escolar. Para as autoras Sales e Santos (2012, p. 176),



o (a) professor (a), assim como o (a) gestor(a) da escola, são figuras-chave do projeto de escola democrática e de democratização da educação, uma vez que no seio da instituição escolar, são os principais fomentadores das políticas educacionais, entendendo que estas não se dão só na esfera macro, mas acontecem no cotidiano da sala de aula e da escola, através de concepções, práticas, propostas e exemplos concretos (Sales e Santos, 2012, p. 176).

No entanto, gestão escolar não é tarefa simples. Demanda por parte do gestor competência técnica e liderança. A escola necessita de uma gestão comprometida com a qualidade da educação, de profissionais comprometidos e que tenham conhecimentos e subsídios que sirvam de base para lidar com os desafios de uma sociedade em constante transformação, que propiciem o diálogo entre todos os atores envolvidos neste processo.

Não se pode negar que a democratização da gestão trouxe avanços, porém é um tema complexo, pois o papel do gestor escolar se mistura com os interesses das políticas públicas, que nem sempre representam uma gestão verdadeiramente democrática, que representa os interesses coletivos. Gomes (2005) ressalta que "um dos maiores desafios da história da educação é organizar uma escola que seja, ao mesmo tempo, de qualidade e democrática".

Ainda de acordo com Gomes (2005, p. 282):

A estrutura da escola e do sistema educacional foi por muito tempo comparada a uma caixa preta, que processava insumos e oferecia resultados à sociedade. Este modelo mais simples parece hoje incapaz de refletir a complexidade do real. Eles estão muito distantes de uma empresa, com estrutura piramidal, onde as ordens passam de escalão a escalão. Ao contrário, os fatos se sucedem diferentemente, de tal modo que uma metáfora útil seria a da cebola. De fato, o sistema educacional está dividido em camadas: primeiro, abrem-se as das diversas redes, depois de órgãos gestores regionais e locais; em seguida, as diferentes escolas e, nestas, as diversas turmas, com os seus variados professores e, por fim, os grupos de alunos, com adesão maior ou menor aos objetivos da escola. Desta forma, orientações e normas não passam com facilidade de uma para outra camada (Gomes, 2005, p. 282).

Neste cenário, o papel do gestor adquire maior complexidade para enfrentar os desafios e conflitos inerentes à escola e à sociedade. A função do gestor ultrapassa o aspecto administrativo. A escola não é uma organização de enfoque administrativo e sim pedagógico e educativo. Seu cliente é o aluno e seu produto principal é o processo ensino-aprendizagem. Por isso, o papel do gestor vai além da administração dos recursos financeiros ou da manutenção da estrutura escolar. Cabe ao gestor vivência pedagógica, conhecimento de docência, visão ampla de todos os aspectos do contexto da sala de aula. Saviani (2000, p. 208) esclarece o seu entendimento sobre o papel do gestor (diretor):

Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típico-ideais, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar. Esta é, em verdade, a condição precípua para que ele administre a escola mediante formas (atividades-meios) saturadas de conteúdo (atividades-fins) (Saviani, 2000, p. 208).

Para alcançar a qualidade na educação fazem-se necessários modelos eficientes de gestão, de forma que se possa atender às necessidades de toda a comunidade escolar. O papel do gestor é fundamental, por isso, é cada vez maior a preocupação de todas as instâncias educacionais em discutir aspectos qualitativos para a melhoria da educação, com metodologias que possibilitem a avaliação constante das ações de todos os profissionais



diretamente envolvidos no processo de aprendizagem, principalmente os gestores escolares e professores.

Assim, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC), ao fazer o diagnóstico dos problemas da rede estadual de ensino, em 2010, detectou que as escolas passavam por dificuldades devido a uma gestão escolar sem eficiência, pouco profissionalizada, falta de critérios de seleção de diretor, inexistência de sistemas de estímulo, ausência de metas e de metodologia de gestão (SEEDUC, 2014).

Diante dos problemas detectados, para garantir a melhoria da qualidade da educação pública estadual de ensino, com uma gestão escolar profissionalizada, implementou quatro eixos principais que norteariam todas as ações para tornar a gestão das escolas mais eficientes, como: seleção de diretores escolares, definição de metas para a rede, as regionais e as unidades escolares, sistema de reconhecimento por resultados e implantação de metodologia de gestão (SEEDUC, 2014).

Buscando a formação de habilidades gerenciais nos gestores ocupantes de funções importantes na rede estadual de ensino, principalmente diretores gerais e adjuntos, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) e com a Universidade Federal Fluminense (UFF), a SEEDUC passou a disponibilizar para seus gestores o MBA em Gestão Empreendedora, com o objetivo de incentivar o empreendedorismo na educação e também estimular a liderança para intervir na gestão escolar de forma inovadora (SEEDUC, 2014).

A especialização Lato Sensu, oferecida na modalidade semipresencial, tem carga horária de 360 horas, com 18 encontros presenciais no final de cada mês, quando ocorrem as revisões e avaliações. A parte acadêmica e a certificação são de responsabilidade da Universidade Federal Fluminense (UFF) e o material didático, da Firjan (SEEDUC, 2015).

Desta forma, desde o início do MBA em Gestão Empreendedora, em 2012, mais de 500 profissionais concluíram o curso, que tem como foco a formação de gestores empreendedores em educação, capazes de intervir de forma criativa e inovadora na gestão escolar, no seu papel de líder da escola, tanto pedagógico quanto administrativo (SEEDUC, 2015).

2.2 Um olhar inovador para a educação

A educação no Brasil encontra-se em um cenário crítico, deixando claro que a qualidade do ensino brasileiro ainda está muito distante do ideal. Estados e municípios vem se mobilizando e implementando ações que visam garantir melhorias neste cenário, pois é urgente a necessidade de mudanças que apontem possibilidades de transformação para obtenção de melhores resultados.

É possível observar uma busca constante pela inovação, sustentabilidade e utilização de tecnologias na escola. Porém, na contramão deste movimento de busca, a escola ainda não conseguiu encontrar novas formas de ensinar e aprender, deixando transparecer que os processos educacionais são obsoletos e preteridos em comparação às outras áreas e setores da sociedade (Hinckel, 2015).

O curso de MBA em Gestão Empreendedora, oferecido aos gestores das escolas estaduais, visa despertar no gestor um olhar inovador nas suas ações diárias dentro da escola para implementar intervenções que minimizem os problemas e as causas dos baixos rendimentos apresentados no processo de ensino-aprendizagem. Neste sentido, ao final do curso cada gestor tem como missão desenvolver um Plano de Empreendedorismo (PLEM), regido por um edital fictício ao qual o aluno deve submeter um projeto para que seja aprovado e financiado. O projeto deve ser composto por sete etapas para sua elaboração: caracterização



da escola, identificação do problema e da oportunidade, ação a ser implementada, estratégia e marketing, equipe de gestão e plano financeiro. Neste contexto, é identificado um problema de aprendizagem na escola, que serve de base para o desenvolvimento do plano, justificando a execução do projeto a partir de indicadores e diagnósticos levantados acerca do desempenho. Sob a orientação de um professor, o plano tem a proposta de criar uma ação que seja inovadora, que tenha papel atuante na melhoria da aprendizagem dos alunos da escola ou rede de ensino. O trabalho é elaborado a partir da caracterização do empreendimento, análise e estratégias de marketing, planejamento financeiro, organização e gerência (SEEDUC, 2015)

Diante da proposta apresentada, cada participante do curso elaborou um plano com uma intervenção inovadora, de caráter pedagógico, buscando atender alguma demanda existente em sua unidade escolar. Silveira *et al* (2015) entendem uma prática educacional inovadora como uma ação pedagógica relativamente nova, capaz de promover melhorias no processo de ensino-aprendizagem, levando-se em conta as diferentes realidades de cada escola, as necessidades e interesses dos alunos.

Para avaliar se uma prática educacional é inovadora, Silveira *et al* (2015) consideram alguns aspectos principais como impacto, contextualização, eficiência, aplicabilidade, engajamento, intencionalidade, interdisciplinaridade, inter-relacionamento e inclusão. "É importante explicar que a avaliação não é realizada no intuito de qualificar ou desqualificar a prática e sim de mapear pontos fortes e pontos fracos, permitindo um diagnóstico onde possibilidades de melhoria possam ser dadas aos autores da prática" (Silveira *et al*, 2015, p. 52). Assim, definiram alguns elementos que podem caracterizar uma inovação educacional: a) ação pedagógica: define a prática no campo da educação e sobretudo a didática; b) estrutura: refere-se à organização e planejamento da prática e que esta deve ter claro o objetivo que pretende atingir; c) a qualidade relativamente nova que caracteriza a prática como inovadora; d) promoção de melhorias no processo de ensino-aprendizagem do aluno; e) atendimento e resolução de problemas do contexto onde é aplicada (Silveira *et al*, 2015).

Esta pesquisa, se concentra na análise dos PLEMs das turmas concluintes em 2015, formadas por gestores das escolas públicas estaduais dos estados de São Paulo e do Rio de Janeiro.

3 Metodologia

Diante do objetivo de analisar as propostas de intervenção inovadoras dos gestores de SP e RJ, concluintes do MBA Gestão Empreendedora, buscando evidenciar práticas que propiciem um olhar diferenciado para a aprendizagem e que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino, foi realizada uma pesquisa bibliográfica visando construir o referencial teórico para embasar as análises apresentadas no artigo, com base em livros, artigos, periódicos já publicados e sites (Gil, 2002). A pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (Marconi e Lakatos, 2003), contribuindo para a obtenção de dados e informações a respeito do tema abordado. Gil (2002) destaca como vantagem da pesquisa bibliográfica o alcance de um maior número de fenômenos. Neste sentido, a pesquisa abordou questões relacionadas à inovação no âmbito escolar e a gestão escolar, bem como, fatos e dados essenciais à fundamentação da proposta objeto da pesquisa.

Como objeto principal da pesquisa, foram analisados os Planos de Empreendedorismo (PLEM) elaborados pelos gestores, configurando-se em um estudo de casos múltiplos. Yin (2015, p. 67) esclarece que o estudo de casos múltiplos deve ter preferência em relação a um estudo de caso único, pois até mesmo com "dois casos" as chances de realizar um bom estudo



de caso são melhores do que em um projeto de caso único e também por que os projetos de caso único são vulneráveis no mínimo por que você apostou tudo em um só número.

Segundo Yin (2015), nos últimos anos, a frequência de estudos de casos múltiplos tem aumentado, sendo um exemplo comum o estudo das inovações escolares. “Cada escola pode ser o sujeito de um estudo de caso individual, mas o estudo como um todo cobre várias escolas e, desse modo, usa um projeto de casos múltiplos” (Yin, 2015, p.59).

Foi realizada a leitura de cada PLEM de forma analítica e interpretativa, buscando extrair o objetivo e o tema abordado pelo gestor para o contexto de sua unidade escolar. No período de 08 a 11/01/2016, foram analisados 185 PLEMs da turma de gestores de SP e no período de 20 a 22/01/2016, os 165 da turma de gestores do RJ. Esses dados foram agrupados de acordo com a semelhança entre os temas abordados que, por sua vez, foram sistematizados quantitativamente em formato de tabela a ser apresentada na seção a seguir.

Ao final do levantamento foram elencados os dez temas de maior ocorrência de cada turma, com o objetivo de analisá-los de forma mais criteriosa devido à sua importância e relevância para a melhoria da aprendizagem e crescimento do desempenho das unidades escolares envolvidas. Além disso, ao final da análise, foi possível fazer uma comparação das necessidades apresentadas no contexto das escolas estaduais do estado RJ e de SP.

4 Análise dos Resultados

Como já descrito, cada plano possui sete etapas, sendo que para esta pesquisa a identificação do problema e da oportunidade e a ação a ser implementada pelo gestor em sua comunidade escolar, são determinantes para subsidiar a análise em tela.

Sendo assim, são destacados alguns dos problemas identificados pelos gestores cursistas da turma de São Paulo: falta de participação e comprometimento dos pais, ausência dos alunos, dificuldades dos docentes em lidar com as tecnologias, alunos não dominam o conteúdo da série que estudam, alunos com dificuldade de leitura e escrita, dificuldades centralizadas em Língua Portuguesa, na leitura e escrita, alunos com dificuldades na leitura, pelo pouco estímulo recebido em casa e na escola, repensar o processo de ensino e aprendizagem, trazer a comunidade para participar das atividades e acompanhamento escolar, minimizar conflitos entre integrantes da comunidade escolar, papel do professor como mediador e organizador do processo de ensino-aprendizagem, a grande maioria não tem acesso a computador, alto índice de alunos abaixo do básico em Língua Portuguesa (IDEB e IDESP), barulho ocasionado pelas aulas de Educação Física, realizadas embaixo das janelas das salas de aula, disciplinas que mais reprovam: Língua Portuguesa e Matemática, gestão e práticas inovadoras em sala de aula, defasagem dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, baixos resultados nas avaliações internas e externas, falta de acessibilidade, absenteísmo e evasão escolar, aulas não atrativas, salas de aulas superlotadas, faltando estrutura, fortalecimento do professor como profissional, desinteresse e desmotivação dos alunos, indisciplina, família delegando à escola educação moral e ética, dentre outros, conforme pode-se verificar na tabela a seguir:

Tabela 1 : Temas dos Planos de Empreendedorismo dos gestores de SP



TEMA DO PROJETO	OCORRÊNCIA	DISCIPLINA CONTEMPLADA
Prod. Textual/Leitura/Escrita	49	Líng. Portuguesa
Capacitação dos Professores	20	Todas
Ações Diversificadas/Práticas Pedagógicas	18	Todas
Reforço Escolar	14	Todas
Tecnologia/Informática	14	Todas
Revitalização do Espaço Escolar/Construção	14	Todas
Integração Família x Escola/Gestão Participativa	10	Todas
Frequência Escolar/Evasão	8	Todas
Oficinas de Teatro/Matemática/Outros	7	LP/Matemática
Jogos Matemáticos/Diversos	6	Todas
Biblioteca/Sala de Leitura	5	Todas
Salas Ambiente	5	Todas
Resolução de Problemas Matemáticos	3	Matemática
Resgate de Valores/Cidadania	3	Todas
Educação Ambiental	2	Todas
Disciplina/Indisciplina na Sala de Aula	2	Todas
Importância da Continuidade dos Estudos	2	Todas
Monitoramento de resultados	2	Todas
Alunos com NEEs - aprendizagem especial	1	Todas
TOTAL	185	---

Fonte: Elaborado pelas autoras

Diante dos problemas elencados, várias foram as ações a serem implementadas visando minimizar os pontos fracos enfrentados no cotidiano escolar, dentre as quais se destacam: mapear alunos com baixo rendimento, resgate da autoestima, capacitação dos docentes para renovar suas práticas, utilização das tecnologias, criação de um jornal escolar virtual e impresso, ambiente interativo, utilização de teatro, coral e sarau, aulas de reforço, criação de biblioteca e sala de leitura, oficinas de leitura e utilização de *softwares* educativos, classe de tempo integral, palestras e reuniões (alunos, família e comunidade), jogos matemáticos e xadrez, criação de salas ambiente, divulgação dos acontecimentos da escola nas redes sociais, revitalização de espaços da escola, *blog* da escola, parcerias com instituições e órgãos do município, *quizz e games*, utilização de novas práticas pedagógicas, ambiente multimídia, monitoria, criações artísticas e lúdicas, utilização do laboratório de informática etc.

No decorrer da leitura e análise dos planos, diversos temas foram abordados, dentre eles, alguns se destacaram com maior relevância. Nos 185 planos, os temas mais abordados foram: produção textual, leitura e escrita (49), capacitação dos professores (20), ações diversificadas e práticas pedagógicas/aulas atrativas (18), reforço escolar (14), tecnologia/informática (14), revitalização do espaço escolar/construção (14), integração família x escola/gestão participativa (10) e frequência escolar/evasão (8). Os 38 restantes, abordaram temas como: oficinas de teatro e matemática, jogos, salas ambiente, cidadania e resgate de valores, educação ambiental, indisciplina etc.

Seguindo a mesma proposta de elaboração do PLEM dos cursistas de SP, o grupo de gestores do RJ cumpriu a etapa da identificação do problema, destacando-se: desempenho aquém do esperado nas avaliações externas, rendimento baixo em Matemática, altos índices de reprovação contribuindo para a distorção idade-série, alto índice de evasão, atraso e absenteísmo, baixo rendimento nas avaliações internas, evasão e progressão parcial (dependência), unidade escolar entre as piores do município, reprovação e dependência em Matemática e Resolução de Problemas, necessidades básicas de lazer, entretenimento e preenchimento do tempo ocioso, defasagem de conteúdos, falta de hábito de leitura dificulta a aprendizagem, desinteresse pelas aulas e baixa frequência, aumento do número de aprovação com progressão parcial, falta de participação ativa dos responsáveis, falta de interesse em dar continuidade aos estudos após o Ensino Médio, espaço físico e metodologia de ensino, envolvimento dos alunos com drogas, dificuldades de expressão oral e escrita, defasagem na



interpretação de textos em geral, depredação do patrimônio público, indisciplina, alunos deixando de estudar para trabalhar, desrespeito às regras, agressividade e conflito entre os alunos, dentre outros, conforme exposto na tabela a seguir:

Tabela 2 : Temas dos Planos de Empreendedorismo dos gestores de RJ

TEMA DO PROJETO	OCORRÊNCIA	DISCIPLINA CONTEMPLADA
Ações Diversificadas/Práticas Pedagógicas (aulas atrativas)	26	Todas
Tecnologia/Informática/Recursos Multimídia	25	Todas
Prod. Textual/Leitura/Escrita	24	Líng. Portuguesa
Laboratório de Matemática/Ciências/Química	10	Matemática, Ciências e Química
Orientação e capacitação profissional/Continuidade dos estudos	9	Todas
Monitoria	9	Todas
Reforço Escolar	8	Todas
Resgate da Cidadania/Valores	8	Todas
Revitalização do Espaço Escolar/Construção	7	Todas
Capacitação dos Professores	6	Todas
Salas Ambiente/Recursos	6	Todas
Progressão Parcial utilizando plataforma <i>on line</i>	5	Todas
Melhoria no desempenho dos alunos	4	Todas
Frequência Escolar/Evasão/Indisciplina	4	Todas
Oficinas de Teatro e Artes	3	Todas
Integração Família x Escola/Gestão Participativa	3	Todas
Jogos Matemáticos	2	Matemática
Educação Ambiental	2	Todas
Banco de Talentos	1	Todas
Ensino Médio Bilíngue (Port/Inglês)	1	Todas
Alunos c NEEs - aprendizagem e cursos	1	Todas
Gravidez na adolescência e uso de drogas	1	Todas
TOTAL	165	---

Fonte: Elaborado pelas autoras

Na busca de melhorias para os problemas detectados, foram desenvolvidas ações a serem implementadas nas unidades escolares, com foco na diminuição das fraquezas e fortalecimento dos pontos fortes, como: atividades de reforço com atividades lúdicas, monitoria com alunos da própria escola, protagonismo individual, criar um ambiente virtual de progressão parcial usando a plataforma *Moodle*, reestruturar ensino/aprendizagem, realizar o monitoramento dos alunos e avaliação dos resultados, espaço de lazer vinculado à sala de leitura, biblioteca comunitária, orientação profissional, utilização de novas tecnologias e avaliações diferenciadas, laboratório de informática como extensão da sala de aula, aulas e atividades à distância a partir de plataforma digital, oficinas de jogos, artes, teatro e dança, ambiente virtual para comunicação de toda comunidade escolar, maior aproximação entre escola e família com encontros em horários alternativos, palestras para alunos e família, passeios, transformar as salas de aula em salas tecnológicas, reorganizar o espaço físico, reestruturar o ensino, projetos diversificados, introdução de mídias digitais nas aulas com uso de aplicativos e celular, avaliações e cursos *online*, extensão virtual de aprendizagem, *blogs*, leitura de obras literárias, ecohorta com aproveitamento de materiais, oficinas de redação, simulados, jogos de raciocínio lógico, palestras de orientação para a realização do ENEM, salas ambiente, *quizz* e desafios, espaço multidisciplinar, práticas artesanais, biblioteca interativa, parcerias com universidades, SENAI e SENAC, postos de saúde etc.

Ao analisar os planos, pode-se notar uma variedade de temas abordados. Dos 165 planos, destacam-se os seguintes temas: ações diversificadas e práticas pedagógicas/aulas atrativas (26), tecnologia/informática/recursos multimídia (25), produção textual, leitura e escrita (24), laboratório de matemática/ciências/química (10), orientação e capacitação profissional/continuidade dos estudos (9), monitoria (9), reforço escolar (8), resgate da cidadania/valores (8). Os demais (46), trataram de temas como: capacitação dos professores, progressão parcial utilizando plataforma *online*, integração família x escola/gestão



participativa, revitalização do espaço escolar/construção, gravidez na adolescência e uso de drogas etc.

Observando os elementos apresentados por Silveira *et al* (2015), que caracterizam uma inovação educacional, é possível verificar que as propostas apresentadas pelos gestores configuram-se como inovações, uma vez que carregam na sua concepção um caráter essencialmente voltado para a melhoria do desempenho e da aprendizagem.

As propostas trazem na sua essência alguns pontos de convergências entre as escolas públicas estaduais do estado de São Paulo e Rio de Janeiro, evidenciando que a educação atravessa alguns problemas recorrentes, principalmente no que tange à dificuldade nas disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, com enfoque na leitura e escrita e interpretação de textos. Quando se lê e compreende o que foi lido, um mundo se abre à sua frente, porém a dificuldade em ler, interpretar e escrever inibe todo o processo de aprendizagem. Também merece destaque as questões sociais como ausência de acompanhamento familiar, indisciplina e falta de interesse pelos estudos. Com a globalização e o acesso às tecnologias, redes sociais, travou-se uma "concorrência" que coloca a escola em desvantagem, pois os assuntos disponíveis no cotidiano escolar tornam-se pouco atrativos em relação ao que a tecnologia oferece. Outro problema recorrente é a falta de perspectivas no mercado de trabalho que reforça o desinteresse e o descrédito pela escola.

Com base no exposto, é possível inferir que os gestores enfrentam uma variedade de dificuldades na sua prática diária, lidando com problemas que muitas vezes interferem diretamente na aprendizagem e, ao mesmo tempo, são difíceis de serem combatidos apenas com ações dentro do espaço escolar. O olhar para a educação na atualidade demanda novas formas de lidar com o aprender e o ensinar, de romper com padrões que já não atendem às necessidades dos discentes, fazendo-se necessário desenvolver atividades mais dinâmicas, inovadoras e contextualizadas que se aproximem da realidade e da utilização das tecnologias. A escola e o professor estão cada vez mais pressionados a rever suas metodologias e práticas pedagógicas para promover melhorias efetivas na aprendizagem. Porém, observa-se uma grande preocupação com a aprendizagem, pois, das mais variadas formas, cada plano busca o desenvolvimento de alguma atividade que possibilite a melhoria da aprendizagem e o crescimento dos discentes.

Por outro lado, o processo de construção do conhecimento, parte da necessidade de conhecer aquilo que se tem curiosidade, que se tem motivação, que desperta alegria e desejo por parte do aprendiz. Christensen (2012) considera a motivação um ingrediente estimulante para o ensino. Segundo ele, a motivação pode ser extrínseca quando uma pessoa aprende algo, não por que seja interessante, mas por que lhe dará acesso ao que realmente deseja ou intrínseca, quando realmente aquela tarefa é prazerosa, estimulante ou interessante à pessoa que a executa (CHRISTENSEN, 2012). Quando o indivíduo não se motiva ou desconhece o prazer de aprender, de descobrir coisas novas, de desvendar o mundo, torna-se um processo desafiador, árduo, uma relação desgastante que causa tanto no educando como no educador uma sensação de fracasso, de desânimo. Paulo Freire resume esta sensação quando coloca que ensinar inexiste sem aprender e vice-versa e foi aprendendo socialmente que, historicamente mulheres e homens descobriram que era possível ensinar. Foi assim, socialmente aprendendo que ao longo dos tempos mulheres e homens perceberam que era possível (...) trabalhar maneiras, caminhos e métodos de ensinar (Freire, 1996, p. 26).

Ou ainda quando diz que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (Freire, 1996, p. 21).

5 Considerações Finais



O artigo teve como objetivo analisar as propostas de intervenção inovadoras dos gestores de escolas concluintes do MBA em Gestão Empreendedora das turmas do RJ e SP em 2015, buscando evidenciar práticas que proporcionam um olhar inovador para a aprendizagem e que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino. Para isso, realizou-se uma discussão acerca da inovação com foco no âmbito educacional, buscando visualizar a necessidade de implementar práticas inovadoras no cotidiano escolar. Também foram analisados os PLEMs de 185 gestores do estado de SP e 165 gestores do estado do RJ, visando captar a percepção de cada um sobre a realidade da unidade escolar na qual está inserido. Desta forma, levantou-se os principais temas abordados nos planos na busca de ações efetivas de combate aos pontos fracos percebidos.

Desta análise, depreende-se que os atores envolvidos conseguem perceber os problemas existentes na sua comunidade escolar, se preocupam com os resultados apresentados, tanto nas avaliações internas quanto externas, e buscam alternativas inovadoras para lidar com as fraquezas que impedem o crescimento, a evolução do conhecimento e a obtenção de melhores resultados. Também fica visível que muito se tem feito para a melhoria do ensino, mas ainda há muito a se fazer e que a solução nem sempre está exclusivamente nas mãos da escola, do gestor ou do professor. Fatores externos como problemas sociais, políticas públicas educacionais, recursos materiais e profissionais, dentre outros, também interferem diretamente nos resultados apresentados.

Assim, entende-se que a educação é um tema que merece mais atenção, pois as escolas lidam com uma diversidade de situações que engessam sua razão de ser e existir, dificultando o cumprimento de seu principal objetivo: a aprendizagem. Além disso, enfrentam grande descrédito por parte de todos os segmentos da sociedade. Seu papel tem sido negligenciado em detrimento de outras demandas que desvirtuam seu verdadeiro objetivo, fazendo com que a desmotivação e o desânimo tomem conta dos profissionais que insistem em desempenhar sua função de educador.

6 Referências

- ABRAMOVAY, Miriam (Coord). Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas. Brasília: UNESCO, 2003. 428p.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 28/05/15.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; HORN, Michael B.; JOHNSON, Curtis W. Inovação na sala de aula: como a inovação disruptiva muda a forma de aprender. Bookman, 2012.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2000. Coleção Leitura, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, 2002.
- GOMES, C. A. A Escola de Qualidade para Todos: Abrindo as Camadas da Cebola. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 281-306, jul./set. 2005.
- HINCKEL, Nágila Cristina. A escola e as competências para oséculo XXI. Educação fora da caixa: Tendência para a educação no século XXI. Florianópolis/ SC, Bookess Editora, 2015.
- MANUAL, DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Européia, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2003. Metodologia científica, v. 5.
- MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. Revista de Economia Política, v. 30, n. 2, p. 254-270, 2010.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

MEC, Ministério da Educação. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Caderno 5, p. 15. Brasília, 2004. Disponível em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em 31/05/15.

SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo; SALES, Mônica Patrícia da Silva. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências, v. 14, n. 2, p. 171, 2012.

SAVIANI, Dermeval. Educação: do senso comum à consciência filosófica. 13. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

SEEDUC, Secretaria de Estado de Educação. Relatório de Gestão e Políticas Públicas. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2247397/DLFE-72622.pdf/RGPP2014Parte1.pdf>. Acesso em 23/01/16.

_____ Secretário participa de cerimônia de formatura de MBA em gestão na educação. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=2670672>. Acesso em 23/01/16.

_____ Diretores iniciam MBA em gestão empreendedora. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=922304>. Acesso em 23/01/16.

SILVEIRA, Ricardo Azambuja; STEFANI, Clarissa; NUNES, Carolina Schmitt; NAKAYAMA, Marina Keiko; CALEGARI, Diego. Critérios e Indicadores de Inovação na Educação. Educação fora da caixa: Tendência para a educação no século XXI. Florianópolis/SC, Bookess Editora, 2015.

VARELLA, Sergio Ramalho Dantas; MEDEIROS, Jefferson Bruno Soares de; JUNIOR, Mauro Tomaz da Silva. O desenvolvimento da teoria da inovação schumpeteriana. Bento Gonçalves/RS, ENEGEP, 2012.