

O papel do gestor escolar no desenvolvimento de espaços educativos na escola: uma análise baseada em critérios de inovação educacional

The role of the school manager in the development of educational spaces at school: an analysis based on educational innovation criteria

Martinha Sadzinski Riegel
Mauricio Capobianco Lopes
Arleide Rosa da Silva
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
Blumenau, Brasil

Resumo

A inovação tem sido discutida como um dos pilares para a promoção da qualidade na educação e deve ser pensada estrategicamente pelos gestores. Assim, esta pesquisa tem como objetivo investigar o papel do gestor escolar para o desenvolvimento de espaços educativos na escola, analisando suas ações com base em critérios de inovação educacional. A pesquisa é qualitativa e tem como procedimento um estudo de caso realizado em uma escola no Vale do Itapocu (SC). Para a geração de dados foi usado o diário de campo e 199 cartas enviadas à escola por alunos (93), corpo técnico (21) e familiares (85), analisados com base na Análise Textual Discursiva com categorias pré-definidas por Nunes et al. (2015), mas que foram ressignificadas para a observação específica dos espaços educativos. Concluímos, com base na pesquisa, sobre a importância do papel do gestor no contexto da inserção de espaços educativos que promovem a inovação na escola.

Palavras-chave: Gestão escolar; Espaços educativos; Inovação.

Abstract

Innovation has been discussed as one of the key factors for promoting quality in education and should be strategically considered by school managers. Thus, this research aims to investigate the role of the school manager in the development of educational spaces at school, analyzing their actions based on criteria of educational innovation. The research is qualitative and follows a case study procedure conducted at a Vale do Itapocu (SC) school. Data generation used field notes and 199 letters sent to the school by students (93), technical staff (21), and family members (85), analyzed based on Discursive Textual Analysis with categories predefined by Nunes et al. (2015), but redefined for the specific observation of educational spaces. Based on this, we conclude on the importance of the manager's role in the context of integrating educational spaces that promote innovation in the school.

Keywords: School management; Educational spaces; Innovation.

1. Introdução

Diante das transformações ocorridas nas últimas décadas, inúmeros desafios são impostos à educação, uma vez que mudanças e avanços nos meios científicos e tecnológicos acabam por determinar como as pessoas vivem, se relacionam, trabalham e estudam. Segundo Robinson (2019), o problema é que estamos tentando mudar a educação fazendo as coisas que fazíamos no passado, entretanto, nossas crianças estão vivendo um período em que podem acessar diversas tecnologias e estão sujeitas a estímulos diversos. Porém, a escola caminha em um ritmo de mudanças mais lento em relação às outras instituições, com dificuldade de se adequar ao mundo contemporâneo, ainda mantendo metodologias e posturas pouco condizentes com as exigências da sociedade atual.

A perspectiva de uma escola que responda de modo mais efetivo às necessidades da contemporaneidade exige a adoção de práticas pedagógicas e espaços educativos inovadores. Inovação muitas vezes parece ser um modismo, mas é muito mais do que isso. “Saber que inovação é diferente de uma invenção, por exemplo, não é suficiente para se tornar inovador. Independentemente de saber o conceito, o mais difícil é como se faz esse processo” (Nunes *et al.*, 2015, p. 22). Dentro de uma escola, inovar na sala de aula é ainda mais difícil, uma vez que grande parte dos professores teve uma formação em um modelo padronizado e disciplinar. Por outro lado, a necessidade de inovação surge naturalmente em um cenário de mudanças e transformações constantes dos conhecimentos.

No contexto educacional, o entendimento e adesão do(a) gestor(a) escolarⁱ aos processos de inovação e melhorias das práticas pedagógicas tem um papel fundamental. Ele precisa ressignificar a própria prática e estar capacitado para assumir o papel de liderança, envolvendo a comunidade escolar e investindo na formação do corpo docente para que estes se tornem multiplicadores de práticas inovadoras. Segundo Luck (2009, p.21), “uma forma de conceituar a gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e de energia de pessoas coletivamente organizadas.”

Uma das questões fundamentais do trabalho do gestor está relacionado ao cuidado e organização dos espaços de ensino e aprendizagem. Os espaços educativos são ambientes especialmente projetados que devem contribuir para a aprendizagem e o desenvolvimento de indivíduos de diferentes faixas etárias e contextos sociais. Segundo Moreira e Souza (2016), trata-se de um ambiente ou contexto social onde ocorrem os processos educativos,

ou seja, atividades que visam a construção e apropriação de conhecimentos, valores, atitudes e habilidades por parte dos estudantes. O autor destaca que o espaço educativo não é apenas um local físico, mas sim um espaço socialmente construído, resultado das interações entre os sujeitos que o habitam e das práticas educativas que nele são desenvolvidas.

Assim, a escola não pode continuar em um formato de organização que privilegie as carteiras enfileiradas e os trabalhos individuais, uma vez que hoje aprendemos muito mais com inúmeras relações na construção coletiva do conhecimento, seja em espaços físicos ou virtuais. Para Robinson (2019, p. 6), a escola precisa mudar esse paradigma do modelo industrial, enraizado em um modelo tradicional e autoritário, para educar com qualidade e a relevância social necessárias na atualidade. Compreender o espaço educativo requer uma análise integrada de seus diferentes aspectos e dimensões, bem como das práticas educativas que ocorrem nele, para que se possa entender como eles contribuem para a formação e desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades.

Além disso, os espaços educativos também devem ser capazes de estimular a criatividade e a inovação, permitindo que alunos e professores se sintam motivados e engajados na busca pelo conhecimento. Segundo o educador e pesquisador Robinson (2013), os espaços educativos devem ser projetados para serem flexíveis e adaptáveis capazes de atender as necessidades e interesses dos alunos e oferecer suporte à diversidade de estilos de aprendizagem. A criação de espaços educativos para a inovação pode ser vista como uma estratégia importante no contexto escolar, sendo importante que o gestor ofereça condições para que todos os envolvidos no processo educativo possam participar ativamente da construção desses espaços.

Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo investigar o papel do gestor escolar para o desenvolvimento de espaços educativos na escola, analisando suas ações com base em critérios de inovação educacional. Destaca-se que este artigo está associado aos resultados já concluídos de uma pesquisa de dissertação de mestrado. Nas seções a seguir encontraremos alguns aspectos que fundamentam a investigação, o método da pesquisa, as análises com base nos dados gerados bem como as suas considerações e contribuições.

2. Fundamentação

A gestão é um processo fundamental para que se concretize de forma efetiva as funções sociais de uma escola. Segundo Pimenta e Lima (2012, p. 46), “a função do gestor escolar é articular a ação pedagógica, administrativa e financeira da escola, visando o

O papel do gestor escolar no desenvolvimento de espaços educativos na escola: uma análise baseada em critérios de inovação educacional

desenvolvimento dos alunos e a melhoria da qualidade do ensino”. A importância do gestor escolar se deve ao fato de que ele é o responsável por planejar, coordenar e avaliar as atividades educacionais da escola, garantindo que os objetivos educacionais sejam alcançados de forma efetiva.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 19), a gestão escolar envolve “as ações e os processos que visam organizar, planejar, dirigir e controlar o funcionamento da escola, para que ela possa cumprir sua função social de oferecer uma educação de qualidade”. A gestão escolar, portanto, envolve a definição de metas e objetivos educacionais, a elaboração de um projeto pedagógico, a organização do calendário escolar e do currículo, a gestão de recursos humanos e financeiros, a avaliação do desempenho escolar, entre outras atividades. Luck (2009) destaca a importância dos processos de gestão escolar para o sucesso da instituição de ensino. Segundo a autora, “a gestão escolar é a espinha dorsal da instituição, a base sobre a qual todas as outras áreas se apoiam para garantir o funcionamento adequado da escola e a qualidade de ensino” (Luck, 2009, p. 23). Além disso, é importante que o gestor escolar seja um líder comprometido com a construção de uma gestão participativa, envolvendo toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões sejam eles alunos, professores e familiares na vida escolar.

O gestor também precisa ser um agente de inovação no espaço escolar. Para Christensen, Horn e Johnson (2012), inovação na educação se refere à criação de novas formas de aprendizagem que são mais eficazes, acessíveis e personalizadas para os alunos. Assim, a inovação na educação deve ir além da simples utilização de tecnologias ou de mudanças na cultura e práticas pedagógicas, mas deve estar voltada para a solução de problemas reais e relevantes que permitam aos alunos aplicar o conhecimento adquirido de forma prática e significativa. Para isso, é importante a colaboração entre os membros da comunidade escolar e a criação de ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e interativos.

A busca por novas formas de ensino está diretamente ligada à necessidade de inovação educacional. As escolas que desejam inovar precisam estar sempre buscando novas metodologias, tecnologias e abordagens pedagógicas para atender às demandas dos alunos e do mundo contemporâneo (Nunes et al., 2015, p. 13). Nem todas as escolas inovadoras dão conta de todos estes aspectos. Algumas começam a mudar pelo conteúdo em si, outras pela construção do espaço, outras pela formação diferenciada de seus educadores. O mais

importante, no entanto, é o espírito de inquietude que acompanha todas as escolas que estão no caminho da inovação. Nesse sentido, Nunes et al. (2015) apresentam critérios e indicadores para mensurar a inovação educacional de modo a auxiliar gestores, professores e outros profissionais da área de educação nesse processo, os quais incluem: impacto, contextualização, eficiência, aplicabilidade, engajamento, intencionalidade, interdisciplinaridade, inter-relacionamentos e inclusão. Debateremos com mais ênfase esses aspectos quando formos analisar os resultados da presente investigação.

A discussão em torno do conceito de inovação evidencia que é necessário transformar os espaços educativos, uma vez que eles são um dos principais elementos que influenciam a qualidade do processo de aprendizagem. Moreira e Souza (2016, p. 230) argumentam que:

O espaço é um elemento capaz de fornecer pistas valiosas para conhecermos qual o projeto de educação desenvolvido pela instituição, qual a concepção de criança e adolescente que subjaz às práticas educativas, quais as concepções de aprendizagem e desenvolvimento orientam as relações pedagógicas e como são as relações estabelecidas entre estudantes e deles com os profissionais da escola.

Diante disso, justifica-se a importância de refletir sobre o conceito de espaço educativo. Para Franco (2019), espaços educativos podem ser definidos como ambientes que foram especialmente projetados para promover a aprendizagem, o desenvolvimento e o bem-estar dos estudantes, que levem em consideração não apenas aspectos físicos, mas também sociais e emocionais. Segundo Robinson (2013), o conceito de espaços educativos está diretamente relacionado à criação de ambientes que inspirem e motivem os estudantes. O autor defende que os espaços educativos devem ser projetados de forma a estimular a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes, oferecendo ambientes que favoreçam a experimentação e a exploração. Além disso, destaca a importância de se pensar nos espaços educativos como locais de convivência e de troca, que promovam o desenvolvimento socioemocional dos alunos. Nesse sentido, ao envolver gestão, espaços e inovação, a seção seguinte detalha como a pesquisa foi conduzida.

3. Método da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que ao longo de sua construção o pesquisador encontra momentos de complexidade e incertezas frente ao percurso. É nesse sentido que Bogdan e Biklen (1994, p. 84) defendem que “Os investigadores qualitativos partem para um estudo munido dos seus conhecimentos e da sua experiência, com hipóteses formuladas com o único objetivo de serem modificadas e reformuladas à

O papel do gestor escolar no desenvolvimento de espaços educativos na escola: uma análise baseada em critérios de inovação educacional

medida que vão avançando”. Este percurso pode, por vezes, ser repensado ou reinventado a cada etapa, no entanto, faz-se necessário obedecer ao método científico escolhido.

Quanto ao procedimento, trata-se de um estudo de caso. O caso estudado nesta pesquisa envolve a atuação da gestão para a promoção da inovação em um contexto escolar em um município do interior de Santa Catarina. Sendo assim, a intenção é interpretar e descrever as características peculiares que incidem sobre os espaços educativos da escola. “Dessa forma, a pesquisa se aprofunda na compreensão dos fatores e dinâmicas que influenciam o processo educacional, permitindo uma análise mais rica e contextualizada dos resultados obtidos” (Chizzotti, 2006, p. 103).

A pesquisa foi realizada em um município da região do Vale do Itapocu, em Santa Catarina, em uma escola pública municipal, situada na zona urbana, desenvolvida ao longo do ano de 2022, com dezoito professoras sendo duas da educação infantil, quatro dos anos iniciais, onze dos anos finais e uma do Espaço Aprender. Também foi envolvido o corpo técnico, sendo uma auxiliar administrativa uma coordenadora e a secretária de educação do município, totalizando 21 pessoas da área pedagógica. A pesquisa também envolveu 93 alunos da escola. Além de professores e estudantes, os familiares ou responsáveis pelos estudantes foram convidados a participar da escrita de uma carta para a gestora. Das 116 solicitações de participação na pesquisa realizadas à comunidade, 85 foram atendidas. Todos os entrevistados responderam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na análise dos dados, o corpo técnico está identificado com a letra T, seguido de um número sequencial, os alunos com a letra A e a comunidade (familiares ou responsáveis pelos estudantes) com a letra C. As cartas enviadas pelos participantes da pesquisa estão ilustradas na Figura 1.

Figura 1 – Cartas enviadas pelos participantes da pesquisa



Fonte: acervo da pesquisa.

Os instrumentos de geração de dados para a pesquisa foram, além das cartas, o diário de campo. O diário de campo (observação) é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou ferramentas que se deseja estudar. Para analisar o diário de campo, utilizamos registros escritos com as ações cotidianas da escola, as falas dos envolvidos na comunidade escolar, as atividades realizadas nos espaços, as reuniões, entre outros registros.

As cartas foram utilizadas para ampliar a possibilidade de expressão dos entrevistados. Para Soligo (2018, p. 4) existe uma “potência da escrita narrativa na forma de carta como registro contínuo da pesquisa e, dessa perspectiva, também como fonte de dados e como modo de produzir conhecimento”. Nessa perspectiva, consideramos as cartas como importantes instrumentos para conhecer o que a comunidade escolar compreende sobre a gestão e sobre os espaços educativos que “habitam” a escola. Cada grupo de participantes recebeu um cabeçalho diferente para se inspirar em sua escrita. As cartas foram solicitadas individualmente para cada participante, de modo a valorizar o envolvimento pessoal e a importância de cada indivíduo dentro do grupo.

Após a coleta de dados começamos a etapa de análise segundo a Análise Textual Discursiva (Moraes, 2003, p. 192). A Análise Textual Discursiva (ATD) é uma abordagem que busca compreender como os significados são construídos e comunicados por meio do discurso, considerando tanto os aspectos linguísticos quanto os contextuais, e investigando as estratégias e os efeitos de sentido presentes nos textos analisados. É uma metodologia que permite analisar os dados, de natureza qualitativa, facilitando o trabalho com os textos e informações, para compor novas compreensões sobre os fenômenos que se pretende investigar, fazendo uma análise detalhada e fundamentada para, assim, reorganizar conhecimentos existentes sobre o tema pesquisado.

Nesta investigação, fizemos a leitura das cartas, bem como das anotações no diário de campo, de modo a agrupar e analisar os elementos apontados sobre os espaços educativos, constituindo o processo de unitarização. Em seguida realizamos a categorização na qual o pesquisador busca identificar as relações e conexões entre as unidades de análise que foram isoladas durante a desconstrução do corpus (Moraes, 2003). Em nossa pesquisa, optamos por definir as categorias tendo como base os critérios e indicadores de inovação baseados em Nunes *et al.* (2015), os quais, entretanto não contemplavam a ação do gestor. Nesse sentido,

O papel do gestor escolar no desenvolvimento de espaços educativos na escola: uma análise baseada em critérios de inovação educacional

produzimos um novo quadro incluindo o papel do gestor para a promoção da inovação educacional nos espaços educativos, o qual será apresentado na seção que trata da análise.

O último componente da ATD é o captar do novo emergente, ou metatexto, que trata da comunicação da nova compreensão (Moraes, 2003). Nessa etapa, o pesquisador busca identificar novos entendimentos ou padrões surgidos durante a análise do texto, atribuindo novos significados e contribuições à sua investigação. Essa nova compreensão possibilita o avanço do conhecimento na área de estudo, o que será apresentado a seguir.

4. Análise dos dados

A presente seção foi construída com base na Análise Textual Discursiva utilizando o diário de campo e as cartas escritas pela comunidade escolar, conforme destacado na seção anterior. Os critérios utilizados, com sua respectiva descrição, são apresentados no Quadro 1 e constituem-se como sendo as categorias de análise da presente pesquisa, considerando a análise dos espaços.

Quadro 1 – Critérios e Indicadores para avaliar o papel da gestão na promoção da inovação educacional

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	INDICADORES
Aplicabilidade	As ações da gestão podem ser aplicáveis em outros contextos similares com as devidas contextualizações.	Demonstra que os espaços propostos podem ser replicáveis em outros contextos.
Contextualização	As ações da gestão devem ser elaboradas e executadas considerando as características do local e das pessoas envolvidas no processo, entre elas as culturais, sociais, históricas e econômicas.	Demonstra se as circunstâncias sociais, econômicas e culturais da escola e da comunidade estão consideradas na implantação dos espaços.
Eficiência	As ações da gestão devem incentivar e gerenciar a racionalização os recursos (materiais, humanos e financeiros), adequando-os às necessidades da escola.	Demonstra se o gestor fomenta o uso racional dos recursos nos espaços. Demonstra se a escola faz a manutenção adequada dos espaços e amplia sua durabilidade com base nas ações do gestor.
Engajamento	As ações da gestão motivam os atores da escola a envolverem-se nos processos educativos.	Demonstra se as ações promovidas nos espaços estimulam a participação ativa dos alunos, a colaboração entre os colegas e a relação mais próxima entre professores, estudantes e comunidade escolar.
Impacto	As ações da gestão devem gerar mudanças que resultem em melhorias reais para a escola. Elas devem ser significativas e claramente percebidas pela comunidade escolar – corpo técnico, professores, estudantes e familiares ou responsáveis.	Demonstra se há aumento no interesse, na motivação e no envolvimento dos estudantes com base nos espaços implantados.

Inclusão	As ações da gestão acolhem todos os alunos, independentemente de cor, classe social e condições físicas e psicológicas.	Demonstra se a gestão promove práticas de inclusão nos diferentes espaços da escola.
Intencionalidade	As ações da gestão orientam os saberes e fazeres da escola, com objetivos claros, promovendo mudanças significativas no contexto escolar.	Demonstra se os espaços implantados são significativos para a escola. Demonstra se a gestão tem objetivos claros com os espaços propostos.
Interdisciplinaridade	As ações da gestão promovem práticas interdisciplinares integrando as diferentes áreas do conhecimento.	Demonstra se a escola realiza práticas que integram diferentes conhecimentos nos espaços implantados.
Inter-relacionamentos	As ações da gestão promovem encontros com pessoas de fora da escola.	Demonstra se a gestão incentiva ações com setores da sociedade fora dos espaços da escola.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Nunes *et al.* (2015).

Nas seções a seguir são apresentados os resultados da ATD considerando os indicadores do Quadro 1.

4.1. Aplicabilidade

No critério de aplicabilidade, consideramos a possibilidade de implementar as ações de gestão em outros contextos educacionais e como elas podem contribuir para melhorias concretas na educação de maneira mais ampla. Essa análise é importante porque práticas inovadoras bem-sucedidas em um determinado ambiente educativo podem ser adaptadas e replicadas em outras escolas e instituições de ensino, ampliando seus impactos positivos. Em uma das cartas, C37 escreve expressando que “os espaços deveriam ser aplicados em mais escolas”. Replicar espaços propostos em outros contextos é uma questão importante quando se deseja ampliar o impacto e a efetividade de determinada iniciativa. Para demonstrar que os espaços propostos podem ser replicáveis em outros contextos, é possível compartilhar boas práticas, promover a inovação social e ampliar o alcance de iniciativas bem-sucedidas, beneficiando diversas comunidades e regiões. Segundo Rinaldi (2012), o espaço é uma linguagem poderosa e fundamental. Ele estimula a investigação e é capaz de se renovar, ou seja, autotransformar-se, e de reconhecer as necessidades e a vida das crianças e dos adultos que o habitam.

No entanto, é importante ressaltar que a aplicação das ações de gestão em outros contextos requer uma análise cuidadosa das peculiaridades de cada ambiente. As diferenças culturais, sociais, econômicas e regulatórias podem influenciar significativamente a efetividade das práticas de gestão. Portanto, é essencial realizar as devidas contextualizações e ajustes para garantir que as ações da gestão sejam apropriadas e relevantes para cada situação específica. De qualquer modo, o papel social do gestor escolar é fundamental para a

construção de um ambiente educacional que mobilize as pessoas em torno da melhoria da qualidade da educação, sendo desejável que esse esforço possa ser replicado em outros contextos.

4.2. Contextualização

A contextualização é um critério para analisar a importância das práticas inovadoras na educação e entender como elas podem contribuir para melhorias concretas no processo de ensino e aprendizagem e no ambiente educativo como um todo. Baseado em Rinaldi (2012), podemos afirmar que não existe projeção de um espaço ideal na escola, mas sim aqueles criados para que a comunidade seja capaz de experimentar e compartilhar saberes e experiências, com a qualidade para o desenvolvimento e para a construção de conhecimento. Também, ao ouvir e perceber as necessidades dos alunos, o gestor busca soluções para problemas que muitas vezes são complexos, mas cuja solução pode ser simples.

O papel da gestão é observado na fala de (C63):

sempre elaborando com seus companheiros de trabalho, tudo que há de melhor no ensino e comportamento das crianças.”. (T10) escreve “que a unidade escolar é um local que traz consigo um clima harmonioso que remete a um lar; uma família. Uma família composta por estudantes, pais, professores e comunidade, todos lutando por um objetivo central, que é melhorar cada dia mais o ensino, este de grande qualidade. Incansavelmente gestão juntamente com sua equipe sempre com o desafio constante de atender toda a diversidade culturais, sociais, históricas e econômicas para atender todos as necessidades presentesⁱⁱ.

Observar o contexto e tomar as ações necessárias é um papel importante do gestor que deve “orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente” (Lück, 2009, p.85). Ao entender o contexto, os gestores educacionais podem tomar decisões mais assertivas sobre quais ações são mais relevantes e prioritárias para a sua instituição. Isso ajuda a evitar abordagens genéricas e permite o direcionamento de recursos e esforços para as áreas que realmente necessitam de melhorias.

4.3. Eficiência

Na busca por uma educação de qualidade, é essencial considerar não apenas a inovação das práticas pedagógicas, mas também a eficiência na sua implementação. A eficiência refere-se à utilização racional dos recursos disponíveis, sejam eles materiais,

humanos ou financeiros, visando obter o melhor resultado possível com a menor quantidade de recursos. Em conjunto com sua equipe, o gestor assume a responsabilidade de examinar e conceber ambientes educativos, “colocando a estrutura física e os recursos materiais a serviço do processo de aprendizado”, conforme enfatizado por Panico e Perez (2022, p.17).

Como relata o T9:

[...] A modernização e a aquisição de novos equipamentos para escola com abordagens pedagógicas criativas também são os pontos a serem destacados, como espaço para leitura, espaço para o lazer, jogos e brinquedos disponíveis para os alunos, antes das aulas e durante o recreio. A construção da casinha, a criação da horta, o espaço da biblioteca, os chromebooks, os materiais esportivos e principalmente todo apoio e dedicação à nossa escola aos nossos alunos.... onde após longos processos conseguimos verba para a compra de materiais... Sem todo o seu apoio não conseguiríamos tantos feitos e tantas conquistas.

O relato destaca a importância de o gestor escolar aplicar os recursos de maneira eficiente, garantindo que o processo educacional alcance os melhores resultados possíveis com os recursos limitados disponíveis. O gestor também tem que se preocupar com “[...] a escolha de materiais e a maneira como são agrupados, organizados, conservados e disponibilizados aos estudantes” (Panico; Perez, 2022, p.119). Isso pode envolver a introdução de novas tecnologias, métodos de ensino mais eficazes e abordagens pedagógicas atualizadas para maximizar os resultados com os recursos disponíveis. Sua habilidade de planejar, organizar, implementar, monitorar e tomar decisões estratégicas influencia diretamente o sucesso do processo educacional e a qualidade da educação oferecida aos alunos. De acordo com Procasko e Giraffa (2021, p. 513), “todo projeto de inovação e transformação necessita de ações sincronizadas e apoiadas em intervenções concretas e afirmativas por parte da gestão”.

4.4. Engajamento

Com o objetivo de analisar o critério de engajamento na prática educacional considerando a implantação dos espaços educativos, destacamos a importância destes para a promoção do envolvimento e da interação entre alunos, professores, servidores técnico-administrativos e gestão da escola. Essa parceria fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade, contribuindo para a construção de um ambiente favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos alunos. A gestora, nesse contexto, é a guia que conduz a escola na busca por uma educação de excelência. Além disso, um profissional exemplar no campo da educação, dedicada, realizando um planejamento cuidadoso e tendo um relacionamento

O papel do gestor escolar no desenvolvimento de espaços educativos na escola: uma análise baseada em critérios de inovação educacional

positivo com os alunos contribui para a manutenção de uma boa educação na escola. Essa questão foi apontada por diferentes alunos, como (A57) *“Só tenho a agradecer como estudante por tudo que fez pela gente e agradeço as ótimas aulas e o carinho de proteção a nós. As aulas são ótimas gostaria de agradecer nossa comida, salas boas, pela ecoleitura, redes, puff, brinquedos e atividades diferentes.”*.

Segundo Moran (2012, p. 25), *“Uma boa escola começa com um bom gestor. O bom gestor desempenha um papel crucial na escola para buscar novos caminhos, para motivar todos envolvidos no processo”*. A gestão na escola desempenha um papel de liderança essencial, capaz de influenciar positivamente a educação e o engajamento de todos. Nesse sentido (A49) escreve que *“Eu gostei muito da ideia de vocês pedirem o que nós queríamos aqui na escola, gostei mais ainda de poder carregar areia para fazer a pirâmide de pneus e melhor ainda que os professores deixam nós ir lá brincar e fazer pesquisas”*. O diálogo aberto e a participação ativa dos alunos são fundamentais para alinhar às necessidades e expectativas daqueles que mais vivenciam o ambiente escolar. Para Lück (2009, p. 47),

O engajamento representa o nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base nas análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas.

Assim, a prática do engajamento no contexto educacional é essencial para criar um ambiente de aprendizado enriquecedor e significativo, preparando os estudantes para enfrentarem os desafios da vida adulta como cidadãos críticos, criativos, responsáveis e comprometidos com a sociedade.

4.5. Impacto

Ao analisar se o impacto das ações da gestão escolar, em relação aos espaços educativos, promoveu significado na aprendizagem dos alunos, gerando mudanças e melhorias reais para a educação, é possível observarmos alguns apontamentos importantes. Como relata o (C3):

Os espaços são muito bem-organizados, bem limpos, minha avaliação é positiva, pois percebi uma mudança muito grande na aprendizagem da minha filha, em relação à outra escola que estudava no ano passado, acredito que além dos espaços, minha filha e nossa família se sentem à vontade na escola.

Assim, esse membro da comunidade escolar indica o impacto dos espaços na aprendizagem.

Vale ressaltar que o espaço escolar deve ser acolhedor e prazeroso, além de proporcionar a sensação de abrigo, de confiança e de bem estar, o que deve ser percebido pelos alunos e comunidade escolar. “*Em tempos tão difíceis na educação eu como mãe me vi desesperada em várias situações, e já a escola e você com seus espaços educativos me trouxeram paz, tranquilidade e principalmente acolhimento.*” (C16). Assim, é importante proporcionar um ambiente acolhedor e respeitoso, no qual os familiares se sintam seguros e as crianças acolhidas para expressar suas falas. Conforme Rinaldi (2012, p.77), “O ambiente escolar deve ser um lugar que acolha o indivíduo e o grupo, que propicie a ação e a reflexão. [...] um lugar que abra espaço às relações.”.

Uma escola acolhedora é aquela que promove um ambiente seguro, inclusivo e respeitoso, onde alunos, professores, funcionários e gestores se sentem pertencentes e têm suas necessidades emocionais, sociais e intelectuais atendidas. Nesse contexto, o gestor desempenha um papel de liderança, estabelecendo diretrizes e promovendo ações que garantam a construção de uma cultura de acolhimento na escola, como se percebe na escrita da C18:

Estimada, diretora, a direção de uma escola é fundamental na instituição é uma responsabilidade grande e eu admiro a sua coragem e valentia. Obrigada por atender a todos com paciência, carinho e dedicação. Desde que eu conheci é uma escola ótima e a senhora sempre recebeu bem, sempre que preciso me atende. A senhora é uma ótima diretora e minha filha gosta muito de estudar lá, aprendeu muito e continua aprendendo, as tecnologias os espaços educativos o trabalho pedagógico sempre motivando minha filha [...].

Nesse caso, é possível identificar a participação do gestor como um agente de inovação na escola. O gestor escolar precisa estar disposto a aprender, mudar e evoluir com as transformações, nesse caso específico, promovendo espaços educativos diversificados, sempre buscando o melhor para sua instituição de ensino e comunidade.

4.6. Inclusão

Ao adotar práticas inclusivas, as instituições de ensino criam ambientes acolhedores e igualitários, onde todos os alunos têm a oportunidade de aprender e se desenvolver plenamente, independentemente de suas características individuais. A inclusão pode ser pensada em muitas dimensões. Um dos exemplos implantados na escola foram as mesas pequena de tênis de mesa para os alunos menores, uma vez que eles tinham dificuldade em

O papel do gestor escolar no desenvolvimento de espaços educativos na escola: uma análise baseada em critérios de inovação educacional

jogar nas mesas grandes. Essa iniciativa promoveu a inclusão, a diversão e o desenvolvimento de todos, criando um ambiente que valoriza a colaboração e incentiva a prática de atividades físicas de maneira adaptada às diferentes faixas etárias.

A gestão deve promover a inclusão, incentivando os professores a buscarem recursos e estratégias diversificados, a fim de adaptar o ensino às diferentes formas de aprendizagem, tornando-o mais personalizado e eficaz. Isso ocorreu, por exemplo, na criação de um espaço na sala de aula, como uma cabana, direcionado a um aluno autista. Panico e Perez (2022, p.17) destacam a importância de “[...] prever espaços e tempos para o atendimento dos estudantes que não estiverem aprendendo como esperado, viabilizando o direito de aprendizagem”. Além disso, a inclusão valoriza e celebra a diversidade presente nas salas de aula.

A diversidade é uma fonte valiosa de inovação, pois permite que os alunos aprendam a trabalhar em equipe, a desenvolver empatia e a enfrentar desafios de maneira criativa e colaborativa. A promoção da inclusão também impulsiona a inovação no desenvolvimento de recursos educacionais e tecnologias acessíveis. Essa mentalidade inovadora beneficia não apenas os alunos com necessidades especiais, mas toda a comunidade educativa. A gestão tem papel fundamental na condução desse processo, conforme relata A7: “sempre que precisei de amparo, me escuta, orienta, estou aprendendo muito tenho vontade de ficar o dia todo na escola”.

Essa ação da gestão está relacionada à escuta atenta, uma vez que a criança possui um universo de palavras a compartilhar e, através dessas expressões verbais, devemos ser capazes de decifrar suas percepções, questionamentos e visões sobre o mundo circundante (Rinaldi, 2012). Ao ouvir os alunos, somos capazes de identificar suas necessidades individuais e adaptar nossas práticas na escola. C89 escreve que:

Esperamos que cada dia que se passe só melhore mais, e que vocês continuem assim abraçando todos independente de cor, raça, religião, crença, entre outros, como crianças com alguma deficiência sendo física ou mental. Parabéns pelo bom trabalho de inclusão, sendo uma referência no nosso município.

Ao criar um ambiente inclusivo e acolhedor por meio da escuta ativa, promovemos o desenvolvimento acadêmico e emocional dos estudantes, permitindo-lhes alcançar seu pleno potencial. Suas falas são reflexos de suas experiências e aprendizados e, ao escutá-las, temos a oportunidade de enxergar o mundo através de seus olhos inocentes e curiosos.

4.7. Intencionalidade

A intencionalidade enfatiza que a inovação não deve ser um fim em si mesmo, mas uma estratégia para alcançar os objetivos da educação. Segundo Panico e Perez (2022, p. 127), dirigindo-se aos gestores, “suas intervenções nesse contexto têm importância fundamental, pois você é a pessoa que pode promover e articular a participação de todos os segmentos da comunidade para pensar esses espaços”. É exatamente sob essa ótica que a atuação do gestor se revela indispensável, uma vez que culmina em mudanças tangíveis. Ao abordar desafios particulares com intencionalidade, sua ação contribui significativamente para o progresso do sistema educacional. Assim, o gestor deve realizar ações significativas e comunicá-las à comunidade. Como destaca C19:

Admiro-lhe muito pela forma como você gerencia a nossa escola, deixando ela um lugar aconchegante e fazendo com que os alunos tenham vontade de estar todos os dias lá [...] Devo citar também sobre cada espaço que faz pensando em cada aluno que faz com que eles usufruem e aprendam cada vez mais.

A fala desse integrante da comunidade demonstra que a gestão está conectada com as necessidades e interesses da comunidade. Conforme destaca Libâneo (2018, p. 117), a gestão escolar, “[...] vai além daquele sentido de mobilização de pessoas para a realização eficaz de atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta”.

Um dos exemplos de espaço implantado com intencionalidade na escola foi o Espaço Aprender, projetado com a intenção de propiciar atenção e cuidado aos alunos com dificuldades de aprendizagem, o que o classifica também como um espaço de inclusão. Com um ambiente lúdico e cativante, busca-se engajar os alunos, reforçando a importância que eles têm e enfatizando que este espaço está destinado a ajudá-los a superar os desafios na aprendizagem. Segundo Panico e Perez (2022, p. 122), “Espaços de aprender, espaços de conviver e espaços de participar também são espaços de cuidar”. Em conclusão, os espaços cuidadosamente concebidos refletem a intencionalidade da gestão em proporcionar um ambiente educacional enriquecedor e inovador, garantindo que permaneçam como recursos valiosos para a jornada educacional dos alunos.

4.8. Interdisciplinaridade

A interdisciplinaridade busca preparar os estudantes para enfrentarem problemas complexos, tomarem decisões informadas e se tornarem cidadãos ativos e engajados em suas comunidades. Conforme Lück (2009), a interdisciplinaridade vai além da superação da visão fragmentada do mundo, pois carrega consigo o sentido de união, coerência e conectividade

entre as disciplinas. Nesse sentido (T12) apresenta sua visão sobre o tema e como ele perpassa a gestão da escola pesquisada: *“oriento para que você continue exercitando cinco princípios fundamentais da interdisciplinariedade: humildade, coerência, respeito, desapego e espera. Eles são a base de qualquer ação, em especial ações que implicam nas relações entre os sujeitos”*.

Uma iniciativa de interdisciplinaridade foi evidenciada no projeto de jardim, no qual várias disciplinas se entrelaçam para criar uma experiência de aprendizado enriquecedora e abrangente. A professora de Português tem o papel de conduzir entrevistas e, assim, incitar os alunos a desenvolverem habilidades de comunicação e pesquisa. A de Ciências trabalha com os estudantes na pesquisa sobre os nomes científicos e as técnicas de plantio, estimulando o pensamento analítico e investigativo. A de Artes ilustra o potencial artístico do projeto, criando desenhos e visualizações dos espaços educativos. A de Inglês cria placas informativas em ambos os idiomas, estimulando a fluência bilíngue e a compreensão cultural. A de Matemática contribui com gráficos que representam a quantidade de espécies no jardim, transformando conceitos abstratos em informações visuais e tangíveis. Assim, com base em um espaço educativo, os alunos são imersos em uma teia de aprendizagem interconectada, no qual a colaboração amplia as possibilidades de relação entre os conhecimentos.

Segundo Lück (2009, p. 47):

Interdisciplinaridade é o processo que envolve a integração e o engajamento de educadores, num trabalho conjunto, de interação das disciplinas do currículo escolar entre si e com a realidade, de modo a superar a fragmentação do ensino, objetivando a formação integral dos alunos, a fim de que possam exercer criticamente a cidadania, mediante uma visão global de mundo, e serem capazes de enfrentar os problemas complexos, amplos e globais da realidade atual.

Por conseguinte, a adoção de uma postura interdisciplinar exige dedicação daqueles que acreditam no poder transformador da educação, e é papel do gestor adotar atitudes e práticas que promovam a integração entre as disciplinas nos diferentes espaços educativos da escola.

4.9. Inter-relacionamentos

Uma gestão que promove a inovação deve buscar oportunidades de parcerias e colaborações externas, conectando-se com instituições de pesquisa, organizações da sociedade civil e empresas. Segundo Procasko e Giraffa (2021, p. 515), “gestores e comunidade escolar precisam construir a mesma identidade organizacional, disseminando as

mesmas ideias.”, podendo contribuir de várias maneiras, com experiências, conhecimentos e recursos adicionais para enriquecer o currículo e tornar o aprendizado mais significativo.

Na escola, um exemplo foi o caso do orquidário, onde buscamos colaboração com um orquidófilo para auxiliar no desenvolvimento do projeto. A partir desse ponto, estabelecemos bases sólidas para outras parcerias, incluindo doações e trocas de mudas de orquídeas, bem como oportunidades de visita a diferentes orquidários. Outro exemplo foi o planejamento da construção da pirâmide de pneus, com o qual contamos com a colaboração de um amigo da escola, que possuía conexões com borracheiros e nos auxiliou na arrecadação dos pneus necessários. Essa parceria permitiu que o projeto se concretizasse de maneira bem-sucedida, beneficiando-nos da expertise do amigo e fortalecendo os laços com a comunidade local.

O envolvimento dos pais também é essencial para a inovação educacional. A participação dos responsáveis no processo educativo pode estreitar a comunicação entre escola e família, possibilitando que os professores entendam melhor as necessidades dos alunos e desenvolvam estratégias mais adequadas para apoiar o seu desenvolvimento acadêmico e emocional. Por exemplo, um amplo movimento colaborativo envolvendo pais, alunos, professores, equipe de gestão e membros da comunidade escolar foram fundamentais na realização da construção de uma casinha, na escola. Além da concretização desse projeto, todos se uniram em um almoço compartilhado nas instalações da escola, fortalecendo os laços entre os participantes e celebrando o espírito de cooperação que deve permear a comunidade educacional. A participação da comunidade local é fundamental para aproximar a escola do seu entorno, estabelecendo uma relação de troca de conhecimentos e valores. Segundo Panico e Perez (2022, p.35),

Ao fazer isso, poderá, ainda, reconhecer nos espaços escolares as marcas que comunicam a identidade de sua unidade. [...] defendemos aqui a possibilidade de realizar intervenções significativas nos espaços com a participação da comunidade interna e externa para que explicitem as peculiaridades da cultura escolar.

Quando uma escola envolve pessoas externas, como especialistas, membros da comunidade ou organizações na abordagem de desafios educacionais, ocorre uma ampliação da capacidade de enfrentar problemas complexos de várias perspectivas. Isso acontece porque cada indivíduo traz consigo uma bagagem única de conhecimentos, experiências e visões de mundo, o que enriquece o processo de resolução de problemas, permitindo uma análise mais abrangente e a consideração de várias dimensões. O gestor desempenha uma ação fundamental nessa colaboração, na medida que deve promover o diálogo com a

comunidade, de modo a gerar soluções mais específicas e impactantes no contexto educacional.

5. Considerações Finais

O presente artigo teve como principal propósito investigar o papel do gestor escolar para o desenvolvimento de espaços educativos na escola, analisando suas ações com base em critérios de inovação educacional. No contexto da pesquisa, nos baseamos em Nunes et al. (2015) fazendo uma releitura dos critérios propostos por aqueles autores no sentido de analisar o caso de um gestor escolar que intervém nos espaços educativos visando promover a inovação. Assim, como um subproduto da pesquisa, os critérios foram redefinidos e adequados ao contexto da investigação, conforme indicado no Quadro 1, que precedeu a análise de dados.

Para cada categoria redefinida foram estabelecidos indicadores para auxiliar na avaliação da inovação quanto aos espaços educativos, que era o efetivo objeto de análise da presente investigação. O que se pode observar no caso estudado é que a gestão escolar efetivamente consegue compreender o seu contexto, estabelecer inter-relacionamentos, na forma de parcerias, estimular o aproveitamento dos espaços da escola em ações interdisciplinares e buscar o engajamento e a motivação de toda a comunidade. As cartas respondidas por alunos, técnicos e comunidade evidenciaram a importância do gestor na produção de impacto para a escola e seu entorno, com ações inclusivas e intencionais, passíveis de serem replicadas em outros contextos, de forma eficiente.

Assim, como contribuição científica e social da pesquisa, destacamos que as descobertas evidenciadas neste estudo não apenas podem cooperar para a compreensão do papel da gestão na construção de espaços educativos inovadores, mas também oferecem orientação para aqueles que buscam aprimorar o ambiente educacional de suas instituições. Ao delinear esses critérios e indicadores, a pesquisa proporcionou um roteiro prático para gestores escolares que desejam promover a inovação educacional por meio da configuração de espaços educativos.

Referências

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CHRISTENSEN, M., C., HORN, B., M., JOHNSON, W., C. **Inovação na sala de aula:** como a inovação disruptiva muda a forma de aprender. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FRANCO, R. **Espaços educativos:** a importância da arquitetura na aprendizagem. São Paulo: Editora Senac, 2019.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e Prática. São Paulo: Heccus, 2018.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003.

MORAN, J. M. **A educação que desejamos:** novos desafios e como chegar lá. 5. ed. Campinas: Papirus, 2012.

MOREIRA, A. R. P.; SOUZA, T. N. Ambiente pedagógico na educação infantil e a contribuição da psicologia. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 229-237, maio/ago. 2016.

NUNES, C. S.; NAKAYAMA, M.; SILVEIRA, R. A.; STEFANI, C.; CALEGARI, D. Critérios e indicadores de inovação na educação. In: Teixeira, C. St.; Ehlers, A. C.; Souza, M. V. **Educação fora da caixa:** Tendência para a educação no século XXI. Florianópolis: Bookess, 2015. p. 49-60.

PANICO, R.; PEREZ, T. **Direção para os novos espaços e tempos da escola:** como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade. 1. ed. São Paulo: Santillana Educação, 2022.

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L. **Estágio e docência.** São Paulo: Cortez, 2012.

PROCASKO, J. C. S. R.; GIRAFFA, L. M. M. A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: Percepções de pesquisadores em educação. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 513-522, 2021.

RINALDI, Carla. **Diálogos com Reggio Emilia:** Estudar, investigar e aprender. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

ROBINSON, K. **Escolas criativas:** a revolução que está transformando a educação. Porto Alegre: Penso, 2019. 272 p.

ROBINSON, K. **O Elemento:** descobrindo sua paixão e talento para transformar sua vida. São Paulo: Editora Sextante, 2013.

SOLIGO, Rosauro. Uma forma narrativa privilegiada na pesquisa: a carta. In: Congresso Internacional de Pesquisa (Auto)Biográfica, 8, São Paulo. **Anais....** São Paulo: Universidade Cidade de São Paulo, 2018, p. 1-16.

Notas

ⁱ Vamos assumir ao longo do texto, a designação “gestor escolar” para fazer referência tanto aos homens quanto às mulheres que desempenham essa função no contexto educacional.

ⁱⁱ Uma vez que se trata de transcrição de trecho de carta, eventuais correções de redação não foram aplicadas.

Agradecimentos

Agradecemos à Prefeitura Municipal de Massaranduba e à Universidade Regional de Blumenau pelo financiamento da pesquisa e também à FAPESC pelo fomento ao projeto Rede de laboratórios acadêmicos para pesquisa e inovação em Educação Científica do Edital FAPESC 29/2021.

Sobre os Autores

Martinha Sadzinki Riegel

Mestre em Ensino de Ciências Naturais e Matemática pela Universidade Regional de Blumenau (2023) e graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2008). Atualmente é diretora da E. M. E. F. Professora Araci Duarte. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em gestão escolar. Email: mriegel@furb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2075-0151>

Maurício Capobianco Lopes

Doutor em Engenharia e Gestão e Conhecimento (UFSC - 2011), Mestre em Engenharia de Produção (UFSC - 1994) e Bacharel em Ciência da Computação (UFSC - 1990). Atua como docente no Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Naturais e Matemática da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Os principais projetos que coordena estão relacionados ao ensino, pesquisa e extensão em tecnologias digitais aplicadas à educação sobretudo voltados para cursos de formação de professores aplicando recursos e métodos inovadores no ensino. Email: mclopes@furb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0796-0293>

Arleide Rosa da Silva

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) e tem MBA Internacional em Gestão Estratégica da Inovação. Atua como pesquisadora no PPGEICIM – FURB/SC e também é membro do coletivo de extensão HABITAT: Educação Científica, Inovação e Meio Ambiente. Tem como interesse os seguintes temas de pesquisa: inovação educacional, formação de professores, STEM, Educação Científica (Alfabetização e Letramento Científicos). Email: arosa@furb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5937-4427>

Recebido em: 25/04/2024

Aceito para publicação em: 03/06/2024