

## INOVAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES A PARTIR DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

### *PEDAGOGICAL INNOVATION AND DEMOCRATIC MANAGEMENT: CONSIDERATIONS ON A PUBLIC SCHOOL OF PRIMARY EDUCATION*

Cecilia Kotzias Baptista Barroso<sup>1</sup>  
Daniela Erani Monteiro Will<sup>2</sup>

67

#### RESUMO

Em tempos de recusa às concepções pedagógicas tidas como tradicionais e ao forte apelo à inclusão das novas tecnologias de informação e comunicação nas escolas, a inovação pedagógica apresenta-se como elemento que fomenta a mudança de atitude dos profissionais da educação quanto às formas de gestão e de desenvolvimento do currículo, sustentada por políticas públicas e condições objetivas de trabalho. Com o objetivo de refletir sobre as possibilidades e limites da inovação na educação escolar, desenvolvemos um estudo de caso em uma escola pública municipal de Florianópolis, considerada inovadora, pela Secretaria Municipal de Educação. Realizamos entrevistas, observações, análise documental e dialogamos com algumas das práticas pedagógicas e de gestão. Foi possível identificar que, apesar dos limites, a gestão democrática praticada na instituição apresenta-se como uma ferramenta essencial na construção das iniciativas inovadoras.

**Palavras-chave:** Inovação pedagógica. Gestão democrática. Educação básica.

#### ABSTRACT

This is a time of refusal of the traditional educational concepts. There is a strong call for using new Information and Communication Technologies in schools. Therefore, Teaching Innovation presents itself as an element that promotes change. The adjustments regard the attitude of educational professionals as well the school's management methods and curriculum development. These changes are also supported by public policies and actual working conditions. In order to reflect on the possibilities and limits of innovation in basic education, we developed a case study in a public elementary school considered innovative by the city's Board of Education. We conducted interviews, observations and monitoring. We mapped the

<sup>1</sup> Pedagoga pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Diretora-presidente e Gestora do Instituto Multicultural Crystal (SC). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7091405840972332>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8383-6211>. E-mail: [ceciliakotzias@gmail.com](mailto:ceciliakotzias@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGE-UFSC). Professora da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1704103543824013>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1557-2568>. E-mail: [danielamwill@gmail.com](mailto:danielamwill@gmail.com).

legal documents on pedagogical innovation and engaged with some of the teaching and management practices. At the end, it was possible to identify that, despite the limitations, the democratic management method practiced in the institution presented itself as an essential tool for the construction of their innovative educational initiatives.

**Keywords:** Pedagogical innovation. Democratic management. Primary education.

**Data de submissão:** 03 mar. 2020.

**Data de aprovação:** 05 maio 2021.

## 1 INTRODUÇÃO

Podemos considerar como antiga a recusa às pedagogias tidas como tradicionais e/ou tecnicistas, devido às suas limitações já densamente abordadas na literatura educacional (GIMENO SACRISTÁN e PÉREZ GÓMEZ, 1998; VEIGA, 2007). Mesmo que vários de seus aspectos ainda se façam presentes nas escolas, são evidentes, tanto na prática quanto na produção científica, as inúmeras críticas a essas concepções, bem como ao crescimento de diferentes experiências formativas, justificadas, especialmente, pelas significativas mudanças nas práticas comunicacionais, culturais e político-econômicas contemporâneas.

A globalização mudou a maneira como trabalhamos, comunicamo-nos e como vivemos. As mudanças nas relações de poder e de produção provocam transformações substanciais no campo das relações de experiência que singularizam a vida dos cidadãos na era da informação. Os cenários de socialização próximos, como a família e a escola, sofreram modificações significativas, tanto na sua configuração interna como e, especialmente, na sua posição relativa, na sua função de plataforma de socialização das novas gerações. (PÉREZ-GÓMEZ, 2015).

Na chamada “sociedade digital”, o eixo da atenção econômica, política e social é transferido da gestão de matérias-primas para o gerenciamento da informação. (PÉREZ-GÓMEZ, 2015). Para Martín-Barbero (2014), estamos diante de um processo de produção em que o conhecimento está passando a ocupar o lugar que outrora fora da força muscular e, depois, das máquinas. O autor destaca que assistimos a uma mutação nos modos de circulação do saber, que sempre foi uma fonte de poder, e essa mutação é uma das mais profundas que uma sociedade pode sofrer. Assim, conforme conclui o autor, a educação já não é mais possível a partir de um modelo escolar que se encontra ultrapassado, tanto espacial como temporalmente, por concepções e processos de formação correspondentes às demandas da sociedade em rede. A idade para aprender são todas e o lugar pode ser qualquer um.

Como refletir sobre o papel da educação escolar, a gestão e o planejamento do processo de ensino e aprendizagem na educação básica, em tempos tão inconsistentes e, ao mesmo tempo, tão ricos de possibilidades?

Nesse contexto, crescem os apelos para a mudança da escola, que vêm de vários setores da sociedade e abordam diferentes perspectivas. Questiona-se a escola quanto à sua finalidade, quanto à sua forma de funcionamento e gestão, quanto às metodologias utilizadas, e igualmente quanto à inclusão das tecnologias digitais nas práticas pedagógicas, sendo essas últimas quase sempre tomadas como sinônimos de inovação.

Se é consenso que as tecnologias digitais desempenham papel fundamental nas mais diversas esferas da sociedade, provocando mudanças substanciais, o mesmo não acontece em relação à escola, que permanece quase impenetrável quanto ao seu uso em situações de aprendizagem. Porém, é correto afirmar que somente a inclusão das tecnologias digitais ao currículo pode ser considerada como inovação pedagógica?

E o que dizer da, em geral, estrutura rígida da escola e do currículo nesse tempo de novas formas de ser e de estar no mundo? Diante das condições da sociedade contemporânea e das críticas que se tem feito à escola, os administradores, gestores e profissionais do ensino têm pensado e atuado para a inovação educacional e sob qual perspectiva?

Partindo dessas reflexões sobre a sociedade atual relacionadas à formação escolar na contemporaneidade, às tecnologias digitais, à utilidade da palavra escrita em meio à cultura da imagem, às transformações aceleradas do século XXI e à conduta da sociedade em geral frente a esse dinamismo, percebe-se como fundamental a reflexão sobre a constituição das atividades escolares frente ao presente momento histórico, visando à superação do modelo fabril de organização escolar, ainda presente na realidade brasileira.

Observando a premência de experiências educacionais criativas adequadas às demandas da sociedade vigente, e a necessidade de “possibilitar que estas inovações tenham impacto” (BRASIL, 2015) na formação de um discurso motivador e que colabore para a renovação da cultura escolar, este trabalho circunscreve-se no tema da inovação pedagógica.

A Secretaria Municipal de Educação (SME) de Florianópolis (gestão 2017-2020), responsável pela gestão administrativa da rede pública de ensino fundamental da cidade, possui um modelo de Gestão Estratégica que inclui, entre outras, uma visão de futuro, para 2024, de ser uma rede de ensino pública municipal inovadora, com qualidade social da educação. Esse modelo tem nos seus princípios a inovação na gestão e nas práticas pedagógicas e também a missão de oportunizar a aprendizagem de qualidade e a formação

integral do estudante, com os profissionais da educação, as famílias e a sociedade, de forma participativa e plural. Partindo desse discurso, presente tanto nas mídias quanto nas falas dos gestores públicos, e da necessidade de divulgar as práticas inovadoras para além da retórica, consideramos que “o trabalho de investigar a autonomia da escola enquanto inovação provoca a reflexão sobre os problemas reais, organizacionais e de planejamento que dão sentido às ações cotidianas”. (MARCHELLI, 2008, p. 13).

Este artigo foi concebido a partir de uma pesquisa que teve como objetivo identificar como se constituem as práticas educativas em uma escola pública de ensino fundamental de Florianópolis, considerada inovadora pela Secretaria Municipal de Educação (SME).

## 2 INOVAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao pesquisar o movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI, Barrera (2016) retrata a realidade no país. Por meio da demonstração de um levantamento de teses e dissertações, comprova um expressivo aumento de pesquisas e dissertações na área da educação inovadora. Em congruência, Campolina (2012) ressaltou que, nas pesquisas de esfera nacional, considerando teses, dissertações, periódicos e livros, há um crescente interesse pelo tema a partir dos anos 2000. Nota-se nas teses mencionadas que o estado de Santa Catarina fica em segundo lugar na liderança de pesquisas na área de educação inovadora no país: “Com a temática inovação educacional nas escolas, São Paulo tem 420 produções, seguido por Santa Catarina, com 111”. (BARRERA, 2016, p. 32).

Porém, o que caracteriza uma educação inovadora, já que o próprio termo é bastante abrangente e permite uma variedade de interpretações? E, além das inúmeras definições contidas dentro do termo, há também uma grande variedade de palavras e conceitos utilizados para definir práticas “criativas e atualizadas” dentro do sistema de ensino: Educação do futuro, Escola inclusiva, livre, democrática, alternativa, Educação 3.0, Educação criativa, tecnológica, participativa, Pedagogia de projetos, Construtivismo, *Unschooling*, Ensino Baseado em Competências (EBC), entre outros, são alguns jeitos de se referir a práticas consideradas inovadoras e também diferentes correntes de ensino que chegaram nas últimas décadas ao país.

Barrera (2016, p. 24) define o termo “práticas inovadoras” como “um processo intencional de mudança de uma prática educativa desenvolvida por um sujeito, grupo ou sociedade, que incorpora um ou mais aspectos novos a essa prática.”

Já Ghanem Júnior (2012, p. 105) considera que a inovação:

não se distingue por qualquer qualidade original, antes, porém, está marcada por sua diferença em relação ao que é costumeiro. Por definir-se em relação a um grupo localizado, a inovação educacional tende a ser principalmente endógena e as práticas que seguem esta orientação dependem de um elevado voluntarismo de educadores (as). Além de descontínuas no tempo, estas práticas são fragmentadas, isoladas e têm baixa visibilidade.

72

Conforme apontado pelo autor, grande parte das inovações educacionais partem de iniciativas individuais e fragmentadas. A busca por uma forma nova e mais eficiente de ensinar, pautada na autonomia, representa tais desafios, que podem ser superados por meio da gestão democrática, essa, segundo Marques (2012, p. 1175), “não é instituída por leis ou normatizações, mas tem um caráter instituinte, podendo ser construída de diferentes formas em cada escola”.

Na perspectiva da gestão democrática, a inovação pedagógica apresenta-se como uma possibilidade de ruptura com o paradigma fabril e positivista de transmissão do conhecimento que embasa a pedagogia tradicional e ainda se faz presente em nossas escolas. Para além da inclusão das tecnologias digitais, a inovação pedagógica refere-se a “uma mudança na cultura do ensinar e aprender” (CUNHA, 2016, p. 92) e todos os demais aspectos que influenciam a constituição dessa cultura na escola.

Como ainda afirma Cunha (2016, p. 94),

as inovações se materializam pelo reconhecimento de formas alternativas de saberes e experiências, nas quais se imbricam objetividade e subjetividade, senso comum e ciência, teoria e prática, cultura e natureza, anulando dicotomias e procurando gerar novos conhecimentos.

As inovações pedagógicas são entendidas, neste trabalho, a partir da multidimensionalidade da Pedagogia, envolvendo assim o ensino, a aprendizagem, a avaliação, o currículo, a relação professor-aluno, a gestão, os tempos e espaços escolares, entre outros.

Por sua vez, as inovações pedagógicas relacionam-se à ruptura com a pedagogia tradicional, sendo essa última expressa nas diretrizes da SME de Florianópolis. Tendo como base a concepção histórico-cultural, as diretrizes afirmam que o professor assume um papel de mediador que busca construir o conhecimento com participação ativa dos estudantes e de forma contextualizada, partindo da pesquisa, da descoberta, das experiências práticas. (FLORIANÓPOLIS, 2008).

As Diretrizes Curriculares para o município de Florianópolis (2015) trazem reflexões tanto sobre a diversidade de projetos educacionais existentes quanto à “multiplicidade de organizações curriculares, de espaços/tempos e dinâmicas escolares” fazendo valer-se de princípios tais como a gestão político-pedagógica democrática e “as práticas inovadoras como desafio cotidiano” para nortear e fundamentar suas práticas. As orientações incluem, ainda, “a reorganização dos tempos e espaços educativos com vistas à educação integral”, com intuito de “consolidação de uma proposta de educação omnilateral ou multidimensional” (p. 14).

O Plano Municipal de Educação de Florianópolis (2016) aborda, em uma seção específica, o objetivo de superar o desafio de colocar em prática a gestão democrática da educação e especifica que a

Educação no município tem o propósito de assegurar os direitos e os objetivos de aprendizagem que promovam o desenvolvimento de todos os estudantes do município, visando assim, à formação integral e ao exercício da cidadania. Para tanto, [...] tem somado esforços para desenvolver propostas **inovadoras** de Educação Integral. (grifo nosso) (PMEF, 2016, p. 32).

É possível perceber, ainda, que tanto a visada formação integral quanto as possíveis ações inovadoras, nesse documento, estão relacionadas à *educação integral*, que se refere à ampliação do tempo de permanência do estudante na escola.

Podemos perceber que o Plano também cita “as bases legais estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 que, no artigo 206, define os princípios pelos quais a educação brasileira deve se pautar”, entre esses, o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a “**gestão democrática do ensino público, na forma da Lei**” (FLORIANÓPOLIS, 2016, p. 55, grifos originais).

Na mesma direção, o Plano Estadual de Educação de Santa Catarina (2015) descreve não só a importância de toda a sociedade se empenhar na melhoria de acesso e qualidade da educação, como coloca “a construção dos consensos necessários à sustentabilidade do sistema e à promoção das mudanças” (p. 22) essencial para tal. Também descreve a gestão democrática como mecanismo de superação dos desafios educacionais e traz, entre suas metas, o desenvolvimento de tecnologias pedagógicas que combinem, de maneira articulada, a organização do tempo e das atividades didáticas entre a escola e o ambiente comunitário, e a organização flexível do trabalho pedagógico; fomentar as tecnologias educacionais inovadoras e “incentivar práticas pedagógicas inovadoras que assegurem a melhoria do fluxo escolar e a aprendizagem, assegurando a diversidade de métodos e propostas pedagógicas” (SANTA CATARINA, 2015, p. 16), além de mobilizar e criar espaços de participação para as famílias e setores da sociedade civil, com o propósito de que a educação seja assumida como responsabilidade de todos, garantindo condições para a efetivação da gestão democrática da educação. Assim sendo, descreve também que busca

promover [...] a oferta de educação básica pública em tempo integral, por meio de atividades de acompanhamento pedagógico e multidisciplinares, inclusive culturais e esportivas e em parceria com as famílias e movimentos sociais, com o fim de desenvolver a educação integral com a formação integral das crianças e jovens (SANTA CATARINA, 2015, p. 19).

As legislações municipal e estadual estão embasadas na legislação federal, como o artigo 14 da LDB (Lei nº 9.394/1996), que também regulamenta a gestão pedagógica. O artigo 15 outorga progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira às unidades escolares e o artigo 34 cita o que se entende hoje por educação de tempo integral: “A jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos 4 (quatro) horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.”

A meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE, 2014) também objetiva, dentre outros, assegurar condições para a efetivação democrática da educação e, nas suas especificações, “favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino”.

As referências apresentadas indicam que, para se diminuir a discrepância entre teorias e práticas educacionais, um dos caminhos é a superação da cultura burocrática por meio de atitudes, visando à construção conjunta das propostas inovadoras e o compartilhamento de responsabilidades, ou seja, a gestão democrática da educação, tendo como ponto de partida cada unidade escolar.

### 3 METODOLOGIA

75

Realizamos uma pesquisa de abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso desenvolvido em uma escola pública municipal de educação básica de Florianópolis.

A escola campo da pesquisa atende cerca de 1.600 estudantes, do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, nos turnos matutino e vespertino. Está localizada ao norte da ilha de Florianópolis, em um bairro que, devido ao fluxo migratório, teve sua população aumentada de maneira exorbitante nas últimas décadas, ocasionando problemas, como: “ocupação desordenada, favelização de alguns locais, falta de saneamento básico, precariedade no atendimento à saúde e na oferta de vagas para educação” (PPP, 2018).

Os dados foram coletados a partir de observações, entrevistas semiestruturadas, análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) e de informações constantes no site da escola, em 2019.

Foram realizadas cinco visitas à unidade escolar e entrevistados nove membros da instituição, entre eles o diretor, uma funcionária de limpeza, uma secretária, uma funcionária da cozinha, um professor de educação física, uma professora regente do ensino fundamental 1 (anos iniciais), um orientador educacional, uma mãe de aluno e um aluno do sétimo ano, que estuda na instituição desde o primeiro ano do Ensino Fundamental. Todas as conversas foram gravadas, as quais totalizaram mais de sete horas de registros de áudio. Os áudios foram transcritos e, a partir desses registros, foram selecionadas as informações que permitissem identificar as iniciativas pedagógicas “incomuns”, de forma a refletir sobre as possibilidades e limites da inovação pedagógica e sua relação com a gestão escolar.

Como ponto de partida para as análises, utilizamos os invariantes do modelo de organização escolar: tempo, espaço, relações com o conhecimento e relações de poder de

Barrera (2016), de forma que eles pudessem indicar aspectos relacionados à inovação pedagógica.

Também, foram criadas categorias de análise que se fundamentam nos referenciais teóricos citados e nas legislações pertinentes: Gestão democrática e participativa; Educação de tempo integral – ênfase na aprendizagem multidisciplinar e contextualizada; espaços progressivamente mais abertos e integrados; avaliação da aprendizagem; tempos escolares flexíveis; protagonismo do estudante; projetos conjuntos entre turmas e professores; inserção da escola na comunidade; utilização dos espaços públicos e parcerias socioculturais.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir das interações com e na escola, foi possível identificar que o Projeto Político Pedagógico (PPP) foi elaborado coletivamente, a partir de um diagnóstico da comunidade escolar. Esse projeto encontra-se atualizado e publicado no site da escola.

O PPP, construído de forma participativa, ativo e vivo na e para a comunidade escolar, é o primeiro passo na concretização de uma gestão democrática na escola, bem como para a efetivação de práticas inovadoras.

Tanto o currículo mínimo, conforme é chamado pela equipe escolar, quanto o PPP vêm sendo construídos continuamente e de forma participativa por meio de reuniões frequentes, desde o ano de 2017, tendo como referencial a escola e não o estudante ou o profissional. Conforme afirmou o diretor, “o processo de formação do aluno não é planejado de forma individual pelo professor, ele é um processo coletivo, são vários profissionais que atuam sobre o processo formativo da criança.” Esse foi um dos encaminhamentos definidos para efetivar os objetivos descritos no projeto da instituição, superando desafios, como a alta rotatividade de professores e também para evitar o fato de que, “se você deixa a encargo do professor, vários trabalham só com os conteúdos que mais gostam ou dominam, tendo como consequência a repetição de alguns conteúdos e a ausência de outros, deixando lacunas no processo de aprendizagem dos estudantes”, de acordo com as palavras do diretor.

A proposta pedagógica da escola, conforme descrita no PPP, enfatiza a importância do planejamento e segundo o diretor e o orientador educacional, segue os princípios da Pedagogia Histórico-Crítica, que busca

[...] compreender a educação no seu desenvolvimento histórico-objetivo e, por consequência, a possibilidade de se articular uma proposta pedagógica cujo ponto de referência, cujo compromisso, seja a transformação da sociedade e não sua manutenção, a sua perpetuação [...] (SAVIANI, 2008, p. 93).

77

Segundo o orientador educacional, “os profissionais se esforçam para viabilizar, criar estratégias para colocar as diretrizes da escola em prática e dar condições para que os projetos dos professores, que estão em consonância com os princípios da escola, viabilizem-se”, referindo-se tanto a condições materiais como de tempo e espaço.

Nota-se que há o discurso sobre a autonomia dos professores no sentido da criatividade das práticas metodológicas. Mas toda a metodologia tem que ser antes discutida com a equipe e aprovada no planejamento coletivo. A professora entrevistada confirma isso, enfatizando a importância do planejamento para a organização escolar: “Em primeiro lugar, a gente tem que seguir o planejamento, né? Daí se acontece alguma coisa assim que a gente precisa estar trabalhando, daí a gente conversa com a supervisora. Sempre tem que ter essa conversa”. Segundo o PPP (2018), “cabe à equipe da Supervisão Escolar, à direção e aos demais membros da equipe pedagógica da escola discutir com os professores o seu planejamento, participar das aulas, no sentido de contribuir com os docentes. Propondo reflexões, alterações e inclusões ao seu trabalho quando necessário”.

Quanto às metodologias utilizadas, tanto a funcionária da limpeza, como a secretária, o estudante e a mãe de aluno confirmam que “depende da turma, da disciplina e do professor”. Também, segundo o orientador educacional, “a metodologia fica a encargo do professor, mas ele tem que dar conta dos conteúdos mínimos”. A secretária relata que há momentos em que os alunos têm que ficar quietos e há momentos de interação. O aluno entrevistado conta sobre uma atividade de Português que ocorreu por meio de debates, uma atividade de Ciências que aconteceu na área externa da escola, e discorre sobre a metodologia do professor de Inglês, que utilizou músicas para ensinar o idioma, após a sugestão dos alunos.

Ele também relata que há professores que são mais rígidos e exigem silêncio, como o de História, “mas ele é tão bom que consegue envolver todo mundo nas suas histórias.” Do mesmo modo, a mãe entrevistada alega que os estudantes têm bastante espaço para se expressarem em sala, mas dependendo do assunto, precisam ficar em silêncio e ouvir.

Já o diretor utilizou o termo “aula expositivo-dialogada” para caracterizar uma das metodologias mais utilizadas na escola. Porém, segundo o diretor, “a nossa orientação para os professores é: quanto menos eles utilizarem o quadro e o giz, melhor.” Apesar da possibilidade de trabalhar os conteúdos de formas alternativas estar presente no discurso da escola, o foco nos conteúdos e a preferência por aulas expositivo-dialogadas - característica da vertente tradicional - deixam pouco espaço para a inovação didática. Há também o requisito de que qualquer prática seja planejada com antecedência e aprovada pela supervisão.

No que se refere às avaliações, o PPP descreve que “a partir de uma avaliação diagnóstica e formativa, todos os professores possuem um caderno de registro diário no qual constam as trajetórias de ensino-aprendizagem dos estudantes, que são a base para a definição dos conceitos avaliativos do final do trimestre.” Porém, identificamos que a escola realiza a “Semana de Avaliações”, onde todos os alunos, do primeiro ao nono ano, realizam diariamente provas, em todas as disciplinas. Identificamos por meio dos relatos que essas “provas” não são as únicas “notas” que os estudantes recebem, que as atividades feitas em aula, durante o trimestre, também têm um peso. Foi explicado que o formato das avaliações, nessa semana, não precisa ser necessariamente o de provas, podem ser trabalhos, projetos, entre outros. Porém, sempre devem ser planejados antecipadamente e aprovados pela supervisão. O estudante entrevistado afirma que as provas seguem a metodologia tradicional mesmo, apesar dos conceitos, e que se não forem bem “há possibilidade de recuperação, fazendo outra prova com questões diferentes sobre o mesmo conteúdo”. O orientador educacional esclarece que o objetivo de reunir todas as avaliações com peso maior em uma semana no trimestre visa a “criar uma cultura de estudos” e incentivar o apoio dos familiares durante essa semana, informando-os, inclusive, por meio de um folder impresso, sobre dicas para melhorar a concentração, como a importância de se dormir bem.

Por meio dos depoimentos foi possível perceber que o método avaliativo ainda não alcança o que se apresenta como desejável, no PPP, pois estando as avaliações concentradas em um período apenas e, em grande parte, sendo efetuadas de forma individual, perpetuam características da vertente tradicional de ensino, sendo mais somativas do que formativas e bastante relacionadas à capacidade de armazenamento de informações pelos estudantes.

Pérez-Gómez (2015, p. 50), ao relatar os princípios do Conectivismo proposto por Siemens, descreve a aprendizagem como uma complexa e mutável construção pessoal, fruto de ilimitadas conexões. Afirma ainda que, atualmente, “aprender não é apenas reter dados ou conceitos, mas antes criar e participar de redes de intercâmbio de dados e ideias”. Nesse sentido, as avaliações deveriam avaliar como os alunos, enquanto indivíduos e como grupo, conseguem selecionar suas fontes de informações quanto à confiabilidade e à qualidade e como, a partir dessas, conseguem intervir de forma positiva nas suas realidades. Ou seja, para a sociedade contemporânea, “o que é realmente decisivo não é o quanto você armazenou, mas o que pode fazer com isso, como utiliza tais dados para questionar, pensar, observar, experimentar, resolver ou recriar”. (PÉREZ-GÓMEZ, 2015, p. 42).

No que se refere à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o diretor ressalta que a utilização da internet para a pesquisa, que era novidade há dez anos, hoje em dia não pode ser mais considerada inovação, pois já faz parte da realidade dos estudantes, ao menos nessa escola. Além das salas de informática com professor especializado, a escola utiliza como recurso os Chromebooks, esses são minicomputadores que os professores podem levar para trabalhar em sala. Os professores, além de utilizarem as TIC para os estudantes fazerem pesquisas, citaram que utilizam aplicativos de jogos tanto para a alfabetização na língua materna quanto para o ensino de outras línguas, como o inglês. Recentemente, a equipe escolar lançou no site novas orientações para apresentação dos trabalhos de escola, que envolvem o uso do computador na sua elaboração. A secretária entrevistada explica que em cada sala há também um computador, onde o professor lança a frequência, o conteúdo diário e o conceito (nota) dos alunos. Tais informações indicam que a utilização das TIC na escola tem facilitado o processo de ensino, bem como as funções de gestão.

O diretor chama a atenção pelo fato de haver, na escola, uma diversidade grande de profissionais e, portanto, alguns que não sabem nem utilizar com eficiência a ferramenta de e-mail. Mas a maioria dos professores tem domínio suficiente para incluir, de alguma forma, as TIC no cotidiano escolar.

Relacionado ao uso das TIC, identificamos a utilização de um aplicativo de celular, o Remind<sup>3</sup>, que a escola utiliza para facilitar a comunicação com as famílias. É meta da equipe escolar ampliar ao máximo o número de famílias que utilizam o aplicativo, que pode ser baixado em qualquer *smartphone*.

Apesar dos relatos de usos variados das TIC, a utilização delas parece estar mais atrelada à comunicação de forma geral e à transmissão de conteúdos. Uma vez que na atualidade, segundo Sibilía (2012, p. 51), “os dispositivos eletrônicos com que convivemos e que usamos para realizar as mais diversas tarefas com crescente familiaridade e proveito desempenham um papel vital” e, portanto, “provocam velozes adaptações corporais e subjetivas aos novos ritmos e experiências”, esses não só influenciam como afetam diretamente como nos relacionamos e nos posicionamos no mundo. As TIC também poderiam ser abordadas como tema essencial de reflexão e estudo, preparando os estudantes tanto para lidarem com esse dinamismo e excesso de informações, como para produzirem cultura.

Nas atividades de contraturno, porém, os estudantes têm oportunidade e aprendem sobre os mecanismos tecnológicos para a autoria. A escola já foi reconhecida pela criação de aplicativos, atividades de robótica, produção de jornal, participação no *Technovation Challenge*<sup>4</sup>, por meio do SEBRAE, entre outros.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a escolha da escola pela Secretaria Municipal de Educação como a mais inovadora da rede, vários relataram como motivo a proposta dos projetos de contraturno, que visam a ampliar o tempo dos estudantes na escola e, segundo o orientador educacional, proporcionam uma “educação que possibilita ao sujeito uma visão mais ampla sobre o mundo, uma formação omnilateral, considerando as diferentes potencialidades”.

---

<sup>3</sup> Aplicativo desenvolvido pelos irmãos americanos *Brett e David Kopf*, oferece a professores uma forma gratuita, segura e simples de enviar mensagens de texto instantâneas a alunos e responsáveis.

<sup>4</sup> Programa mundial que ensina conceitos sobre tecnologia e empreendedorismo.

Conforme já exposto, a educação em tempo integral faz parte das metas estaduais e municipais para a educação, e essa realidade escolar está sendo efetuada por meio da oferta de projetos de cunho esportivo (karatê, vôlei, basquete, futsal, *jiu jitsu*, *skate* etc.); projetos de apoio pedagógico (obrigatório aos estudantes que necessitam melhorar o desempenho escolar); projetos de cunho artístico (artes, dança, teatro, coral, ética); projetos dentro do eixo ambiente e sustentabilidade, como o Com-vida (que trabalha com reciclagem, horta, educação ambiental, manufatura de sabão artesanal a partir do óleo da cozinha da escola etc.) e o ensino de Astronomia. Também há projetos na área de tecnologia, como robótica e produção midiática.

Essas atividades são desenvolvidas tanto por professores contratados com recursos da Prefeitura como por voluntários da própria comunidade e dos professores do ensino regular, confirmando o que foi colocado por Ghanem Júnior (2012, p. 105), quando especifica dentro do tema da inovação “que as práticas que seguem esta orientação dependem de um elevado voluntarismo”. Há também uma variedade de parcerias com outras instituições, como associações e Universidades, que possibilitam a oferta de cursos gratuitos como, atualmente, o curso preparatório para o Instituto Federal de Santa Catarina.

Segundo o diretor, nas atividades de contraturno, sem a obrigatoriedade dos conteúdos, “a gente tem mais fôlego”. Quando o foco não são apenas os conteúdos, há espaço para a inovação e desenvolvimento de outras práticas pedagógicas, que também ensinam, mas sem o peso de dar conta de uma lista de conteúdos iguais para todos.

Nessa direção, Pérez-Gómez (2015, p. 50) defende que “não importa o conhecimento como objeto, mas o conhecimento como processo, como componente da ação”. Tal perspectiva defende que a educação verdadeiramente inovadora não deveria focar apenas em conteúdos, mas em desenvolver competências humanas a partir dos conteúdos. “Apesar de não haver aprendizagem sem conteúdo, a capacidade de conhecer e aprender a aprender é hoje mais importante do que o conteúdo da aprendizagem” (PÉREZ-GÓMEZ, 2015, p. 50). Portanto, o eixo principal do ensino numa sociedade saturada de informações e permanentemente mutável não se limita à apreensão dos conteúdos apenas, mas ao seu uso, materializado em competências para a vida como um todo.

Consequentemente, é também pelas atividades do contraturno que a escola possibilita uma maior inserção na comunidade e participação das famílias dentro da escola, ficando evidente a contribuição que esses projetos de educação integral trazem para a qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Quanto ao espaço, a escola tem como sede uma edificação construída no formato padrão da Prefeitura Municipal de Florianópolis: muros, portões e grades demarcam as fronteiras entre o espaço escolar e a comunidade. O gestor explica que a comunidade do entorno é bastante violenta e, como a escola é muito grande, até o acesso tem que ser limitado e monitorado para “evitar problemas”.

Em relação à estrutura, a comunidade escolar se esforça para manter os laboratórios de linguagem, ciências, matemática, geografia, história e informática que, com a biblioteca, constituem espaços que promovem a aprendizagem integrada e criativa. Diferente das demais escolas da região que cederam às pressões externas e transformaram seus espaços comuns em novas salas de aula, os profissionais e integrantes da escola prezam muito por esses laboratórios, que promovem estratégias de ensino diferenciadas e experiências práticas dos conteúdos. São utilizados com frequência, pois todos os professores de todas as turmas devem incluir nos seus planejamentos trimestrais pelo menos duas idas aos laboratórios.

Uma pesquisa realizada em 2017 pela escola confirma que os estudantes e familiares consideram as práticas pedagógicas presentes na escola com o uso dos laboratórios, da biblioteca e da sala de informática um diferencial importante na qualidade de ensino oferecida na instituição. (PPP, 2018).

Nas diretrizes da escola, também é obrigatória pelo menos uma saída de estudos por turma por semestre. Os “passeios” têm que estar contextualizados e fazerem conexão com os conteúdos trabalhados. As turmas visitam locais nas proximidades da escola e fazem viagens a outras cidades. As visitas incluem idas a museus e explorações em cavernas, a estações de tratamento de esgoto e lixo, entre outros.

Essas diretrizes da instituição demonstram estar em conformidade com as metas do Plano Estadual de Santa Catarina citadas anteriormente, relativas ao “desenvolvimento de tecnologias pedagógicas que combinem, de maneira articulada, a organização do tempo e das

atividades didáticas entre a escola e o ambiente comunitário, e a organização flexível do trabalho pedagógico”. (SANTA CATARINA, 2015).

A respeito da organização dentro das salas de aula, todos os entrevistados relataram que é variada e fica ao critério do professor. De acordo com o regente entrevistado, “você vai encontrar formações em U, círculo, quadrado, em duplas, trios e também carteiras enfileiradas, dependendo do assunto abordado e da didática do professor em questão”. No entanto, em todas as salas que pudemos observar, o único formato organizacional era o de carteiras enfileiradas. Como “a organização do espaço da sala de aula reflete a ação pedagógica do professor” (TEIXEIRA; REIS, 2012, p. 170), podemos inferir que no ensino regular da escola, apesar das diretrizes para utilização dos laboratórios e saídas de estudo, ainda prevalece a metodologia tradicional tanto na sala de aula quanto na arquitetura do edifício escolar.

Porém, um grande diferencial identificado durante a pesquisa, sobre a utilização do espaço escolar, foi o fato de a escola estar aberta sete dias por semana para uso tanto da comunidade quanto de instituições parceiras. Ano passado o espaço da instituição foi utilizado em horário noturno para, além da EJA, cursos do PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego). Esse ano a escola cedeu o espaço para uma entidade realizar cursos gratuitos de preparação para o vestibular do IFSC. Nos sábados, apesar de não receberem mais recursos do Estado para o programa Escola Aberta, a comunidade continua a desenvolver atividades artísticas, terapêuticas e esportivas de forma voluntária.

Além disso, como o Posto de Saúde do bairro está em reformas, a escola cedeu espaço para os psicólogos do posto atenderem aos estudantes dentro do próprio prédio escolar. E aos domingos, igrejas e associações utilizam o espaço para suas reuniões e técnicos esportivos utilizam o ginásio para competições. O diretor explica: “A gente sempre procura ampliar o uso da escola. Na verdade, ela é a única estrutura pública do município aqui no bairro que é aberta à comunidade. O único patrimônio público do ponto de vista da educação, dos esportes, das artes, da cultura... é a escola”. A partir disso, segundo os relatos, “hoje a comunidade enxerga a escola como parceira e quando precisamos de algo, como foi o caso da pintura das quadras, recebemos doações de materiais e serviços”.

A abertura bem planejada, ainda que monitorada, do espaço escolar, articulando escola e comunidade em benefício mútuo, demonstra que a escola é o espaço comunitário que possibilita o acesso ao conhecimento e a conexão social das mais variadas formas. Assim, quanto à inserção da comunidade no espaço escolar, a escola pode ser considerada inovadora.

Apesar das legislações vigentes já permitirem e regulamentarem a possibilidade de flexibilização dos tempos escolares, a escola pesquisada ainda tem como opção manter seus horários de maneira tradicional. São aulas de quarenta e cinco minutos, e o recreio é de quinze minutos para os anos finais e vinte minutos para os iniciais. Geralmente, o planejamento das disciplinas é feito conforme o que eles chamam de “faixas”, ou seja, programam duas aulas seguidas para cada professor, totalizando noventa minutos, salvo as aulas de Artes e Inglês que ocorrem duas vezes na semana, com tempo de 45 minutos cada.

Com exceção da ampliação das atividades para o contraturno (tempo integral), não observamos outros indícios de inovação quanto à organização do tempo escolar.

Apesar da inflexibilidade na alteração de algumas invariantes escolares relatadas até o momento, a dinâmica das relações interpessoais da escola é um aspecto que chama a atenção. Ficou evidente a influência dos fundamentos e das atitudes dos profissionais de ensino e de gestão para a viabilização, ou não, de iniciativas bem-sucedidas na melhoria da qualidade do ensino.

Na instituição, participamos de uma reunião colegiada, onde se reúnem semanalmente representantes de todos os setores da escola para debater as demandas dos dias anteriores e encaminhamentos necessários. Estavam presentes o diretor, a representante dos funcionários de limpeza, um supervisor educacional, a coordenadora dos projetos de contraturno, a bibliotecária, uma secretária, uma professora de educação física, a representante das merendeiras, entre outros. Todos bastante motivados. À primeira vista, foi bastante difícil discernir as ocupações, uma vez que o local e o tempo de fala não são hierarquizados. Em entrevista pessoal, o diretor esclarece: “Aqui na nossa gestão a gente não trata porque é terceirizado, porque é efetivo, porque é substituto... todo mundo é igual. É uma política de gestão da escola”.

Os representantes dos alunos, líderes de turma, são eleitos também no início do ano e compõem o Grêmio Estudantil. Independente da presença ou não nas reuniões colegiadas,

o Grêmio Estudantil se reúne com a gestão semanalmente ou, no máximo, quinzenalmente. Segundo o aluno entrevistado, o líder é um aluno empenhado, auxilia a professora e tem o respeito dos colegas por ter sido legitimamente eleito. Também, por meio do grêmio estudantil, os líderes comunicam as demandas de cada turma à supervisão escolar, levam informes da direção para as turmas e também debatem assuntos da escola.

Nota-se, além da facilidade de comunicação entre os diferentes setores e a direção, uma organização que otimiza a interação e o diálogo e que consolida um espírito de equipe. Segundo a funcionária de limpeza, “tudo é bem divididinho, ninguém fica sobrecarregado”. A secretária concorda: “Já na primeira reunião nossa do ano (a assembleia com toda a comunidade escolar), a gente prega isso. A escola preza muito pela união. E não é só a direção não. Todo mundo vai para o auditório, todo mundo se apresenta, todo mundo é tratado com igualdade aqui dentro”.

Esses relatos, ilustrando a dinâmica das relações dentro da instituição, confirmam a construção de uma cultura democrática na escola.

Porém, a participação das famílias nas questões da escola, ainda é um grande desafio a ser superado. Além do aplicativo *Remind*, que é utilizado com o intuito de facilitar a comunicação com as famílias, a gestão escolar está incentivando a efetivação do Conselho de Representantes de Pais que se reúne uma vez por mês com a gestão e é formado pela eleição de um “líder de pai”, com o intuito de que esse consiga fortalecer tanto o vínculo entre as famílias como a conexão entre pais e a escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, refletimos sobre as possibilidades e limites de inovação na educação escolar, em uma escola pública municipal regida pelos princípios da gestão democrática e participativa, baseada na concepção histórico-crítica.

A pesquisa oportunizou compreender que as relações dialógicas, não hierarquizadas, permeiam todas as dinâmicas dentro dessa realidade escolar, indicando a existência de uma gestão participativa. Os membros da instituição entrevistados apontaram os benefícios de participarem da construção conjunta de uma proposta dentro dos princípios relacionados à

cidadania e democracia, citados desde a Constituição de 1988 até as Diretrizes Municipais de Florianópolis para a Educação, embasados nos valores de cooperação e solidariedade. Foi possível perceber a instituição de uma cultura democrática e a presença de uma conexão que transcende o conectivismo virtual presente na nossa era.

Percebemos que os relatos, no que diz respeito às relações, convergem para um discurso motivador, inclusivo e relevante, onde a gestão da escola consegue mobilizar os variados membros da comunidade escolar para uma melhor implementação dos objetivos almejados e um comprometimento maior na execução das estratégias determinadas. Nota-se que a maior inovação está nas interações, nos exemplos, na prática diária, nas vivências da realidade escolar. Na execução rotineira das competências consideradas essenciais na contemporaneidade: altruísmo, cooperação e a empatia nos intercâmbios humanos, “fundamento prioritário da tarefa educativa.” (PÉREZ-GÓMEZ, 2015, p. 72).

Há referências à inovação educativa tanto nos documentos do município quanto nos discursos provenientes da escola. Mas, apesar disso, algumas das práticas do ensino regular ainda convergem com as características das vertentes mais tradicionais de ensino. São nos projetos de contraturno que mais se efetivam novas formas de educar, com as aprendizagens multidisciplinares, com grupos heterogêneos e maior protagonismo dos estudantes.

Além disso, a escola está inovando por meio das narrativas e histórias compartilhadas nas relações, que vão além de conteúdos disciplinares pré-definidos. A formação se materializa, também, na construção contínua da escola, no cotidiano, nas ações diárias, nas interações, e educa, mesmo que lentamente e com algumas dificuldades, toda a comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

BARRERA, T. G. Silva. **O movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI**. São Paulo, 2016. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Inovação e Criatividade na Educação Básica**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://criatividade.mec.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Educação Inclusiva: a Escola**. Brasília: MEC, 2004.

CAMPOLINA, L. **Inovação educativa e subjetividade**: a configuração da dimensão histórico-subjetiva implicada em um projeto inovador. 2012. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

CUNHA, M. I. Inovações na educação superior: impactos na prática pedagógica e nos saberes da docência. **Em Aberto**, Brasília, v. 29, n. 97, p. 87-101, set./dez. 2016.

GHANEM JÚNIOR, E. G. G. Inovação educacional em pequeno município – o caso Fundação Casa Grande (Nova Olinda, CE, Brasil). **Educação em Revista**, v. 21, n. 3, p. 123-124, set. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v28n3/a05v28n03.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2019.

GIMENO SACRISTÁN, J.; PÉREZ GÓMEZ, A. **Compreender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MARCHELLI, P. S.; DIAS, C. L.; SCHMIDT, I. T. Autonomia e mudança na escola: novos rumos dos processos de ensino-aprendizagem no Brasil. **Revista Psicopedagogia**, v. 25, n. 78, p. 282-296, 2008.

MARQUES, L. R. Formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. **Educação e Sociedade**, v. 33, n. 121, p. 1175-1194. dez. 2012.

MARTIN-BARBERO, J. **A comunicação na educação**. São Paulo: Contexto, 2014.

PÉREZ-GÓMEZ, A. I. **Educação na era digital**: a escola educativa. Porto Alegre: Penso, 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS (SC). Secretaria Municipal de Educação. Departamento de Educação Fundamental. **Proposta Curricular**. Florianópolis: [s.n.], 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS (SC). Secretaria Municipal de Educação. **Diretrizes Curriculares para a Educação Básica da Rede Municipal de Ensino de Florianópolis**. Florianópolis: [s.n.], 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS (SC). Secretaria Municipal de Educação. **Plano Municipal de Educação de Florianópolis**. Florianópolis: [s.n.], 2016.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria Estadual de Educação. **Plano Estadual de Educação de Santa Catarina**. Florianópolis: [s.n.], 2015.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 2008.

SIBILIA, P. **Redes ou paredes**: a escola em tempos de dispersão. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012. 224 p.

TEIXEIRA, M. T.; REIS, F. A Organização do espaço em sala de aula e as suas implicações na aprendizagem cooperativa. **Meta: Avaliação**. v. 4, n. 11, p. 162-187, maio/ago. 2012.

VEIGA, I. P. A. **Didática**: o ensino e suas relações. 12. ed. Campinas: Papirus, 2007.

**Agradecimentos:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).