



GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: A INOVAÇÃO E A QUALIDADE DOS PROCESSOS GESTORES, DENTRO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.

ANTONIO AMORIM

Professor Titular Pleno da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Doutor em Psicologia pela Universidade de Barcelona, Espanha.

Eixo Temático 8:

Gestão Escolar e Educacional em EJA

RESUMO

Este estudo analisa a questão da gestão e da inovação na escola de Educação de Jovens e Adultos, destacando a possibilidade da gestão escolar e educacional inovadora, que esteja comprometida com a qualidade e a formação cidadã do educando de EJA. Destaca-se como problemática central, a necessidade do gestor escolar aprofundar os seus conhecimentos e suas competências essenciais, para saber lidar com o jovem e com o adulto, quando do acesso destes, aos espaços institucionais da escola regular. Por isso, elege-se como objetivo geral a busca pela inovação dos espaços gestores dentro da escola que oferece a EJA. É revelada a contribuição de teóricos como Amorim (2012), Veiga (2008), Paro (2010) e Libâneo (2010), entre outros, para discutir a questão da inovação da gestão escolar, apresentando um conjunto de possibilidades contemporâneas para fortalecer o gestor da escola de EJA, em seu trabalho cotidiano. Utiliza-se a pesquisa qualitativa como condição metodológica, para entender os espaços da escola e a necessidade do trabalho cooperativo e colaborativo. Apresentam-se como resultados a perspectiva de entendimento da inovação como sendo uma ferramenta essencial para melhorar a democracia e a participação na escola; refletir a possibilidade de inovar a gestão através de uma matriz contemporânea que sirva de base, para estabelecer um novo diálogo entre alunos da EJA, professores, gestores e a comunidade social.

PALAVRAS CHAVE: Gestão escolar e educacional. Inovação escolar. Processos gestores da EJA.

INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a questão da gestão e da inovação na escola de Educação de Jovens e Adultos, destacando a possibilidade da gestão escolar e educacional inovadora, que esteja comprometida com a qualidade e a formação cidadã do educando de EJA. Coloca-se como ponto essencial da reflexão a necessidade do gestor escolar aprofundar



os seus conhecimentos e competências essenciais, para saber lidar com o jovem e com o adulto, quando do acesso destes, aos espaços institucionais da escola regular.

A perspectiva de uma escola que adote a gestão democrática é um caminho que vem sendo perseguido por todos que militam no espaço institucional da escola, à procura por um caminho inovador, que estabeleça um nível de diálogo entre os membros da comunidade escolar e social, para que seja possível encontrar uma maneira contemporânea de aprofundar a qualidade da educação dos jovens e adultos.

Por isso, elegeu-se como objetivo geral conhecer os aspectos contemporâneos de gestão, na busca pela inovação dos espaços gestores, dentro da escola. É revelada a contribuição de teóricos como Veiga (2008), Paro (2010), Amorim (2012) e Libâneo (2008), entre outros, para discutir a questão da inovação da gestão escolar, apresentando um conjunto de possibilidades inovadoras para fortalecer o gestor da escola de EJA, em seu trabalho cotidiano.

Utiliza-se a pesquisa qualitativa como condição metodológica da investigação, enfatizando o levantamento bibliográfico sobre gestão e inovação e escolar, na perspectiva de encaminhar uma maneira adequada para entender os espaços da escola, enfatizando o trabalho coletivo no âmbito da gestão escolar, como fator de uma gestão inovadora. Isto possibilita investigar a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais amplo do que aquele que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2005).

Assim, o estudo está organizado por esta introdução, pela compreensão da gestão escolar e educacional numa perspectiva de qualidade humana, pela reflexão em torno da questão da inovação da gestão escolar e as considerações finais do estudo.

A GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL E A QUALIDADE HUMANA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

É preciso concretizar as atividades educacionais de qualidade, pois isto representa a possibilidade de refazer o que já está escrito e determinado para ocorrer, aquilo que é reproduzido, diariamente, nas relações humanas e educativas no contexto da escola de EJA, dando lugar a criação e aos processos inovadores.

Esses processos educativos devem seguir o ideário traçado por Nóvoa (1995, p. 28), quando fala de uma escola eficaz:



ALFAEJA

II Encontro Internacional de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos

[...] esboço do retrato de uma escola eficaz estão presentes conceitos como autonomia, ethos, identidade, imagem, valores partilhados, adesão, coesão, projecto, etc. A cultura de escola é uma das áreas da investigação que permite mobilizar estes conceitos, dando-lhes uma maior consistência teórica e conceptual.

Nesse processo de ir ao encontro de uma escola de EJA que seja autônoma, tenha valores partilhados, que seja socialmente e culturalmente coesa, é que aparece o trabalho do gestor escolar. Exige-se que ele seja um instrumento a serviço do fortalecimento da EJA, agindo como um agente de transformação e de atuação permanente para que ocorra o desenvolvimento humano na escola. A autonomia significa ainda a compreensão e o fortalecimento das dimensões administrativa, financeira e pedagógica da escola.

Por isso, deve-se afirmar que se trata de um gestor democrático, que atua para a consolidação de princípios de autonomia e de participação coletiva, no âmbito da sala de aula de EJA e do conjunto da escola pública. É um processo que fortalece a visão do gestor escolar, que deixa de ser o administrador da escola, para ser um gestor da integração dos alunos da EJA com o conjunto da escola básica, colocando essa modalidade de ensino, no tamanho e na importância que, de fato, ela tem merecido.

A gestão da sensibilidade, do diálogo parte do princípio de que é necessário estabelecer as metas e as ações que fortalecem a escola, a sua eficácia educacional. Nessa perspectiva, é necessário que a gestão escolar da EJA tenha a possibilidade de criar atitudes críticas na comunidade de alunos e de professores dessa modalidade de ensino, colocando o gestor para atuar no fortalecimento da mudança de comportamento coletivo, dentro da escola.

A gestão escolar com perfil democrático saberá criar os espaços e os mecanismos institucionais que atuarão no processo de valorização e de difusão das experiências de Educação de Jovens e Adultos, no sentido de revelar a qualidade humana necessária, para afirmação da verdadeira cidadania.

Há que se considerar as necessidades afetivas, culturais e dinâmicas que são exigidas para despertar a criatividade dos alunos jovens e adultos, para tornar o espaço da escola como sendo o lugar da efetivação de experiências significativas, com a implementação de teorias e de métodos de ensino que irão validar, de maneira efetiva, o crescimento educacional dos alunos da EJA.



INOVAR A GESTÃO ESCOLAR PARA INCORPORAR A DIVERSIDADE DA EJA

Entende-se que, para ser visto como sendo um processo inovador, não basta ser algo apenas criativo, há que existir a possibilidade daquilo que é inovador, ser individual ou coletivo, mas que tem uma finalidade superior, um alcance social, educacional, cultural e tecnológico, ampliando as possibilidades existentes em relação à qualidade humana e material do que está em processo. Nesse sentido, Souza (2008) fala que a inovação se consolida quando há transformação naquilo que é realizado na educação e na escola. Savianni (2003) chama a nossa atenção para o fato daquilo que se deseja inovar, que, segundo ele, esta inovação deve atuar a serviço da maioria da população.

Inovar é envolver responsabilidades dos gestores, dos professores e da comunidade de pais de alunos, para compor o cenário de mudança efetiva dentro das instituições de ensino. É necessário compreender que a inovação da gestão educacional para abraçar a educação de jovens e adultos exige uma tomada de decisão, de realização de processos educativos, de forma organizada e sistematizada, para fazer valer o esforço da mudança efetiva.

Pensar um processo de inovação na gestão da escola de EJA é criar as condições institucionais para o desenvolvimento dos projetos, do currículo, dos recursos didáticos, para a criação de saberes que irão inovar a práxis educacional da EJA. Nota-se que a inovação caminho no sentido de tornar-se uma visão de mundo que promove o ambiente escolar e educacional. Por isso, [...] Dizer que algo é inovador em relação ao tradicional significa aqui não apenas substituir métodos convencionais por outros. Trata-se de reformular a própria finalidade da educação, isto é, colocá-la a serviço das forças emergentes da sociedade (SAVIANI, 1980, p. 21).

Para Hannon (1996), a inovação tem a ver com a resolução de problemas, com a busca permanente por melhores resultados, sendo importante para o desenvolvimento de novas ideias, para mudar aquilo que é realizado, criando novos métodos, nova maneira de ver e de construir a realidade, para buscar a construção de processos inovadores na escola.

Observa-se outra possibilidade inovadora na expressão de Rivas Navarro (2000), que reconhece a necessidade do processo de inovação da escola gerar resultados. Para



Perrenoud (2002), a inovação tem todo um processo metodológico que exige a explicitação do que deve ser realizado, ter uma compreensão do fato, observando-se a finalidade principal da inovação. Por isso, inovar significa também a possibilidade de romper com a inércia, com o imobilismo existente que vem tornando conta do aluno e do professor.

Não se deve esquecer que a inovação faz parte de um momento histórico que a sociedade, a educação e as instituições de ensino vivem. Ou seja, ela não pode perder de vista os componentes sociais, temporais, psicológicos, culturais e históricos pelos quais o conjunto da população está passando (ABRAMOVAY, 2003). Nesse sentido, no ambiente escolar, a inovação aparece como sendo um conjunto de atividades que atua na ação cooperativa dos alunos e dos professores e dos gestores, contribuindo para o surgimento de uma cultura escolar que amplie o projeto pedagógico da escola, a proposta curricular em curso, contribuindo para a criação de um clima escolar que seja participativo, com qualidade humana, com a efetivação do trabalho coletivo no âmbito educacional.

Essa cultura escolar precisa ser construída ainda, na ampliação do diálogo da escola com a sociedade, revelando mecanismos de efetiva participação da sociedade nos destinos da escola, ampliando a convivência e a capacidade afetiva e pedagógica dos participantes.

Nesse processo transformador e inovador da tarefa cotidiana da escola é preciso que o gestor tome consciência de sua contribuição neste processo transformador e que o papel formativo do professor deve considerar que ele é sempre um aprendiz da vida educacional, e que por isso mesmo, ele aprende permanentemente com os seus alunos.

Por isso, torna-se necessário afirmar que o espaço de inovação da gestão escolar em EJA requer, em primeiro lugar, que haja inovação do ser humano, das relações humanas que são fundamentais para se viver em sociedade, para ter uma escola de qualidade, pois a qualidade, hoje, passou a ser sinônimo de participação social, de engajamento educacional, para consolidar um projeto de escola que amplie as conquistas das crianças e dos jovens, na valorização do ser humano.

É preciso refletir a questão da gestão escolar e educacional da EJA, para analisar a problemática vivida por esta modalidade de ensino, que, precisa ser reafirmada, sempre,



no cenário educacional atual, para fazer frente às dificuldades vividas por alunos e professores da EJA, no contexto da escola noturna brasileira.

Papel significativo na construção de uma gestão participativa, dialógica e inovadora tem os professores e os dirigentes das escolas. É por isso que Libâneo (2008) chama a atenção para o papel que os diretores e coordenadores pedagógicos exercem institucionalmente, dentro da escola:

[...] é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar uma cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe gestora (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

Há que se identificar o conjunto de dificuldades vivido pela modalidade da EJA, para que se pense na formulação de políticas públicas que explicitem os pormenores dessas dificuldades e apontem as soluções necessárias, que garantam o fortalecimento da escola pública da EJA.

RESULTADOS DA REFLEXÃO

O resultado deste processo reflexivo aponta na direção de que a gestão deve ser democrática, no sentido de garantir o efetivo processo participativo dos alunos da EJA na construção e consolidação de um projeto educativo que amplie a visão de mundo dos alunos, para torna-los sujeitos autônomos que sabem de sua condição social, econômica cultural e educacional, e desejam fortalecer o sentido da mudança dessa maneira de ser e de viver num mundo cada vez mais, em processo de transformação.

Nesse sentido, é preciso inovar a escola da Educação de Jovens e Adultos, no sentido de que seja institucionalizada uma política pública que garante o planejamento institucional voltado para a compreensão de uma proposta curricular que considere o tempo escolar necessário, para corrigir os problemas de aprendizagem dos jovens e adultos que frequentam à escola regular de EJA.

A perspectiva de uma gestão escolar inovadora precisa incorporar o trabalho coletivo dentro das salas de aula de EJA. Com isso, os professores, os gestores e os alunos dessa modalidade de ensino podem refazer o caminho pedagógico, com a criação de um clima



educacional, essencialmente, humanizador das relações e da produção educacional de qualidade que é exigida para as classes de EJA.

É preciso tornar o processo de inovação da gestão educacional como sendo uma ferramenta de qualidade dentro do contexto escolar, que criará mecanismos institucionais para dotar a EJA e o seu currículo numa concepção educativa que tenha a questão da investigação como sendo uma ferramenta basilar na formação do educador e do aluno de EJA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo contexto da gestão e da inovação escolar, percebe-se a importância que tem o ambiente inovador da gestão em EJA, onde as inovações devem ser consolidadas a partir de condições e das interações sociais existentes. Da mesma forma, considera-se ser necessário que o gestor da inovação pedagógica perceba que esse espaço inovador deve favorecer a construção e a consolidação de novas teorias, de métodos e técnicas de ensino que deem um sentido contemporâneo às instituições educacionais e ao processo formativo dos alunos.

É preciso estimular a investigação dentro da sala de aula e tornar o ambiente de aprendizagem cada vez mais dinâmico, prazeroso e comprometido com um modelo de educação, que tenha equidade e promova o espaço democrático da escola de maneira igualitária, possibilitando a criação de novos saberes educacionais, sociais e culturais.

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

REFERÊNCIAS

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

AMORIM, Antonio. **A nova LDB**: análise e aplicação. Salvador: Portifólio/UNEB, 1997.

_____. **Escola – uma instituição social complexa e plural**. São Paulo:



Editora Viena, 2007.

AMORIM, Antonio et al (Orgs). **Educação e contemporaneidade: processos e metamorfoses**. Rio de Janeiro: Editora Quartet, 2009.

AMORIM, Antonio. **Políticas públicas em educação, tecnologia e gestão do trabalho docente**. Salvador: EDUNEB, 2012.

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

AMORIM, Antonio. et al (Orgs). **Diálogos contemporâneos: gestão, formação e identidade cultural**. Salvador: DUNEB, 2012.

GARCIA, Walter E. (Coord.). **Inovação educacional no Brasil**. Problemas e perspectivas. São Paulo: Cortez, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: _____ (org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

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

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

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. A Filosofia da Educação e o problema da inovação em educação. In: GARCIA, Walter E. (Coord.). **Inovação educacional no Brasil. Problemas e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 1980.

_____, SAVIANI, Dermeval. **A nova Lei da Educação: LDB, trajetória, limites e perspectivas**. Campinas: Autores Associados, 2003.

SOUZA, Balzani. Gestão de processos. v. 4. Paraná, (PR): **Sebrae**, 2008.



ALFAEJA
II Encontro Internacional de Alfabetização
e Educação de Jovens e Adultos

VEIGA, Ilma Passos A. **Profissão docente**: novos sentidos, novas perspectivas.
Campinas: Papirus, 2008.