



REVISTA

Cadernos de Educação

FaE | PPGE | UFPel

Dossiê Inovação Pedagógica no Contexto Educacional durante e no pós-crise pandêmica

Gestão como (im)possibilitadora da inovação pedagógica

Management as (un)enabler of pedagogical innovation
La gestión como (im)possibilitadora de la innovación pedagógica

Ana Cristina Ghisleni
Diana Paula Salomão de Freitas
Elisandra Espírito Santos Pina
Gabriela Lunardi Bllibio
Rita de Cássia Angeieski da Silveira
Uilson Tuiuti de Vargas Gonçalves

RESUMO

O artigo analisa ações realizadas durante e no pós-crise da pandemia na perspectiva da cogestão e da inovação pedagógica. Apresenta resultados de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Grupo de Pesquisa em Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-Profissional de Profissionais da Educação (GRUPI), com a participação de 21 profissionais com atuação em escolas. A análise dos dados obtidos por meio de questionários e rodas de conversa possibilitou a emergência de três categorias: definição/concepção de cogestão; possibilidades/estratégias de organização/gestão; e gestão na dimensão da inovação pedagógica. A aproximação com os referenciais teóricos respaldou o encaminhamento de discussões que confirmam a viabilidade de propostas de cogestão para a organização educacional e a necessidade de criação de espaços e oportunidades capazes de inspirar e fomentar tais práticas, por meio de intencionalidades de gestão e de racionalidades participativas.

Palavras-chave: inovação pedagógica; gestão educacional; cogestão; organização educacional.

ABSTRACT

The article analyzes actions taken during and after the pandemic crisis from the perspective of co-management and pedagogical innovation. It presents the results of a research conducted within the Research Group on Pedagogical Innovation in the Academic-Professional Training of Education Professionals (GRUPI), with the participation of 21 professionals working in schools. The analysis of the data obtained through questionnaires and discussion circles allowed the emergence

of three categories: definition/conception of co-management; possibilities/strategies for organization/management; and management in the dimension of pedagogical innovation. The approach to the theoretical frameworks supported the forwarding of discussions that confirm the feasibility of co-management proposals for educational organization and the need to create spaces and opportunities capable of inspiring and fostering such practices, through intentional management and of participatory rationalities.

Keywords: pedagogical innovation; educational management; co-management; educational organization.

RESUMEN

El artículo analiza acciones realizadas durante y después de la crisis de la pandemia desde la perspectiva de la cogestión y la innovación pedagógica. Presenta los resultados de una investigación desarrollada en el marco del Grupo de Investigación en Innovación Pedagógica en la Formación Académico-Profesional de Profesionales de la Educación (GRUPI), con la participación de 21 profesionales que trabajan en escuelas. El análisis de los datos obtenidos a través de cuestionarios y mesas de conversación permitió la emergencia de tres categorías: definición/concepción de cogestión; posibilidades/estrategias de organización/gestión; y gestión en la dimensión de la innovación pedagógica. La aproximación con los referentes teóricos respaldó el encaminamiento de discusiones que confirman la viabilidad de propuestas de cogestión para la organización educativa y la necesidad de creación de espacios y oportunidades capaces de inspirar y fomentar tales prácticas, a través de intencionalidades de gestión y de racionalidades participativas.

Palabras-clave: innovación pedagógica; gestión educativa; cogestión; organización educativa.

Introdução

Este texto apresenta reflexões sobre organização educacional tendo por base a inovação pedagógica, argumentando sobre a necessidade de serem instauradas propostas mais comuns, a partir da cogestão, entendida como um conceito ampliado que prevê ações colaborativas e participativas consideradas imprescindíveis nos processos aqui analisados. O texto ancora-se em parte dos resultados de uma pesquisa¹ desenvolvida de 2020 a 2023, no âmbito do Grupo de Pesquisa em Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-Profissional dos Profissionais da Educação (GRUPI)², e teve como objetivo contribuir para as pesquisas no campo da gestão educacional a partir da investigação de iniciativas

¹ A pesquisa está cadastrada como projeto unificado, com ênfase em pesquisa, sob o n.º 3144 na plataforma Cobalto da UFPel e sob o n.º 2022.PE.UR.282, no Sistema de Projetos Acadêmicos (SAP) da UNIPAMPA. Importante informar que foi aprovada pela Comissão de Ética em Pesquisa da UNIPAMPA, pelo parecer consubstanciado CAAE Nº 42570820.4.0000.5323.

² O GRUPI atua de forma colaborativa e interinstitucional por meio da participação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

e ações com inovação pedagógica, realizadas em instituições de educação básica e superior, durante e no pós-crise da pandemia, na perspectiva da cogestão. O estudo encontra eco nas ideias de Souza (2008, p. 51), que menciona a existência de um porvir que parece não vingado “em parte considerável da produção, um compasso de espera por novas teorias, por trabalhos que apontem novos rumos”, o que implica que “as soluções para os problemas da gestão escolar/educacional continuam desconhecidas”.

Para melhor contextualização do tema deste artigo, abordamos alguns aspectos da gestão educacional, articulando-os com a gestão democrática e os processos de inovação. Na sequência, trazemos o detalhamento da metodologia e na discussão dos resultados apresentamos as relações encontradas entre as compreensões de cogestão referidas pelos participantes da pesquisa, em interlocução com referenciais teóricos da gestão educacional e da inovação pedagógica, numa perspectiva emancipatória.

Gestão educacional na perspectiva da organização inovadora

A discussão acerca do campo da gestão educacional revela possibilidades de compreensão a partir de diferentes vertentes de estudos e de propostas (Souza e Gouveia, 2011; Lima, 2001). No percurso estabelecido desde a aproximação com as vertentes teóricas dos Estados Unidos, muito típicas do período compreendido entre os anos 1930 e 1970, até a guinada para os avanços da redemocratização experimentados no Brasil a partir de 1980 (Souza e Gouveia, 2011), houve um avanço significativo na concepção de administração da gestão educacional. Sobre isso, Paro (2012, p. 24) menciona:

Podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a ‘racionalização do trabalho’ e a ‘coordenação do esforço humano coletivo’.

Libâneo (2018, p. 88) reforça a concepção acerca da gestão educacional ao afirmar que “é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração.” O autor utiliza, no entanto, a expressão organização e gestão da escola, “considerando que esses termos, colocados juntos, são mais abrangentes que administração” (Libâneo, 2018, p. 88).

Não obstante os fundamentais avanços que os posicionamentos conceituais representam, Souza e Gouveia (2011) percebem a persistência de uma fragilidade que segue alvo das pesquisas e das intervenções construídas no campo da gestão educacional. Para eles, conseguimos compreender melhor os problemas da gestão a partir da ênfase nas investigações. No entanto, “o conhecimento destes problemas parece residir ainda predominantemente no mundo acadêmico, pois, na prática social das escolas e sistemas de ensino ainda encontramos muito experimentalismo” (Souza e Gouveia, 2011, p. 56).

Uma das possibilidades para pensarmos perspectivas de gestão educacional a partir da compreensão da escola como uma organização é alinhar as experiências construídas a partir de determinadas práticas e a definição das estratégias para atingir os objetivos formativos desejados. Assume-se, dessa forma, a prerrogativa de construir e conduzir uma estruturação organizativa, curricular, pedagógica e de acompanhamento em que a intencionalidade remete para um processo pedagógico sistêmico e institucionalizado.

Pensar a escola como uma organização educativa, conforme proposto por Lima (2001), implica conferir centralidade à escola como objeto de estudo e pensá-la como o lugar por excelência dos processos que envolvem o ensino e a aprendizagem. A perspectiva da organização aqui defendida não está atrelada a uma noção empresarial de engessamento e de padronização de processos e procedimentos, mas em produções teóricas que sustentam a escola como socialmente construída e sempre em construção. Temos, assim,

uma abordagem sociológica da organização escolar, como unidade social e como ação pedagógica organizada [que] revela-se capaz de valorizar os elementos da mediação, ou intermediários, em que se articulam e são reconstruídos os elementos resultantes das focalizações analíticas de tipo macro e micro. Sem ignorar tais elementos, que de fato não pode

dispensar ou desprezar, a meso-abordagem da escola parece constituir uma forma de integração/articulação de objetos de estudo macroestruturais (o Estado, os sistemas político e econômico, a macro-organização do sistema escolar etc.) e de objetos de estudo de tipo microestrutural (a sala de aula, os grupos/subgrupos de formação, os atores e as suas práticas em contextos específicos de ação) (Lima, 2001, p. 09-10).

Tal compreensão pode avançar se conseguirmos pensar os contextos de gestão e as dimensões e os desdobramentos dos desafios experimentados e a maneira como eles se vinculam (ou não) à atuação dos gestores escolares. O contexto da pandemia agregou exigências ainda maiores à atuação da gestão e, muitas vezes, exigiu ações e direcionamentos que extrapolaram a escola, referentes a, por exemplo, cuidados sanitários mais amplos, ações mais coordenadas e efetivas de disponibilização de equipamentos e ampliação de acesso à internet. Junta-se a isso a vulnerabilidade econômica e alimentar que assolou uma quantidade significativa de famílias, ainda mais fortemente no período pandêmico e pós-pandêmico. A partir de encaminhamentos e ações de gestão mobilizados pelos participantes da pesquisa, observou-se uma capacidade de resolução de problemas, sem esvaziar responsabilidades políticas mais amplas e sem recair na falsa compreensão de que tudo pode ser resolvido pela escola.

Sartori e Pierozan (2020) afirmam que ao se tratar de “gestão escolar” é indispensável que se tenha no horizonte o princípio da “gestão democrática”, estabelecido pela Constituição Federal 1988, como orientadora da oferta do ensino no nosso país. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n.º 9.394/96 salienta a responsabilidade da escola em realizar uma gestão democrática, por meio da elaboração de Projeto Político-Pedagógico (PPP) com a participação de todos os atores da comunidade escolar (gestores, professores, funcionários, alunos e pais). Os autores reiteram que “a gestão deve ser feita coletivamente por todos, no sentido de reforçar que não é atribuição somente do diretor, ou de uma equipe, mas que todos precisam conhecer, se preocupar e se envolver com os processos de gestão” (Sartori; Pierozan, 2020, p. 230).

Ainda é importante destacar a relevância do papel de uma gestão democrática para que o processo de inovação se efetive. Nesse sentido, assume-se como concepção de inovação pedagógica “[...] um conjunto de

intervenções pedagógicas criadas por decisões coletivas e participativas, com intencionalidade deliberada para gerar mudanças nas estratégias de construção ou organização de conhecimentos que se alinhem às transformações histórico-sociais necessárias aos fins pretendidos” (Mello; Salomão de Freitas, 2017, p.1800).

Para Masetto (2012a), a participação e o compromisso da gestão com um projeto inovador são fundamentais para as mudanças necessárias e relacionadas a espaços, tempo, currículo, formação de professores entre outros. Indica como um dos pontos fundamentais para definir o conceito de inovação a participação da gestão, isto porque, “qualquer que seja, a inovação não terá condições de ser levada à frente sem participação da administração superior” (Masetto, 2012b, p. 19), sendo que a gestão democrática integra um grupo de referência. Ainda o referido autor expressa que a não participação da gestão pode inviabilizar o desenvolvimento de um projeto inovador, pois “a administração superior precisa assumir o projeto inovador como seu e estar disposta a apoiá-lo efetivamente” (Masetto, 2012b, p. 28). Dessa forma, os resultados da pesquisa desenvolvida visam contribuir para demonstrar o papel da gestão como (im)possibilitadora da inovação pedagógica.

Metodologia

Realizamos uma pesquisa-ação, no sentido colocado por Thiollent (1998, p. 102), que a define como “um modo de pesquisa, uma forma de raciocínio e um tipo de intervenção”. Entre 2020 e 2023 21 profissionais da educação, atuantes na gestão e/ou em ações pedagógicas participaram da pesquisa. Considerando que grande parte da pesquisa foi realizada durante a pandemia, integrantes do GRUPI foram os indivíduos sementes (Vinuto, 2014) e indicaram outros/as professores/as que eram identificados/as como sujeitos que realizavam práticas inovadoras. Segundo a autora, a indicação do tipo bola de neve é útil para estudar grupos com perfil e conhecimentos proveitosos à pesquisa, em que haja alguma dificuldade de acesso.

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados dois questionários e realizadas três Rodas de ConversAÇÃO on-line. A análise das respostas dadas aos questionários e da transcrição das Rodas foi realizada coletivamente pelos/as integrantes do GRUPI, na perspectiva da Análise Textual

Discursiva - ATD (Moraes; Galiazzi 2011), feita em duas etapas. Na primeira etapa, fez-se: a) a leitura e organização do corpus de análise; b) a desconstrução dos textos em excertos com sentidos em si, a partir da pergunta fenomenológica "O que se mostra de inovação pedagógica?"; c) a unitarização dos excertos fragmentados e codificação; d) a categorização das unidades de significado por aproximação de sentidos semelhantes; e) a construção de metatexto. Dessa etapa resultaram três categorias de análise: cogestão com Inovação Pedagógica; métodos e estratégias no/do processo de ensino aprendizagem; e (im)possibilidades à inovação pedagógica durante e pós-crise pandêmica.

Na segunda etapa da análise fez-se a leitura das unidades de significados da categoria "cogestão com Inovação Pedagógica", visando a aproximação das unidades com sentidos semelhantes. Este movimento da ATD possibilitou a emergência de outras três categorias que serão discutidas nas seções seguintes deste texto: i) definição/concepção de cogestão pelos participantes da pesquisa; ii) possibilidades/estratégias de organização/gestão; e, iii) gestão na dimensão da inovação pedagógica e seus princípios. As unidades de significado foram codificadas e quando citadas são numeradas e identificadas com letras que informam o instrumento de coleta de dados a que se referem: transcrição da Roda de ConversAÇÃO Virtual (RCV); questionário on-line (Q2); transcrição das reuniões virtuais em Roda de ConversAÇÃO de avaliação do GRUPI (TRG1 e TRG2). Por exemplo, uma unidade com o código U3_Q2 representa a unidade número 3, retirada do questionário on-line da pesquisa.

Na sequência, será apresentado o diálogo entre as unidades emergentes da categoria "cogestão com Inovação Pedagógica" e os referenciais teóricos do campo da gestão educacional, considerando três aspectos: Definição/concepção de cogestão; possibilidades/estratégias de organização/gestão; gestão na dimensão da inovação pedagógica.

Definição/concepção de cogestão

Ao se referirem à "importância da contribuição individual e coletiva em um trabalho de grupo, e como essa contribuição ajuda a construir um trabalho excelente" (U13_TRG2), os participantes da pesquisa endossam uma noção ampliada de gestão. Noção essa que, ao não prescindir da figura do/a diretor/a, orienta-se pelo que Vitor Paro (2012) caracteriza como "vontade coletiva" e

“racionalização do trabalho”, pois se trata de uma ação conduzida por objetivos compreendidos por todos e pela pactuação coletiva em torno desses objetivos.

As problematizações trazidas por Leal *et al.* (2021) dialogam com a perspectiva da gestão educacional e com as premissas da pesquisa na medida em que relacionam os desafios da gestão e o reforço da sua complexidade no contexto da pandemia. Ao referir a multiplicidade de elementos atinentes à gestão, os autores reforçam que:

Na prática e com a pandemia a função do diretor ficou muito mais complexa, ou seja, demandas que não haviam sido pensadas e, possivelmente, muitas dúvidas para respondê-las. Um fator importante na gestão da escola com a pandemia é a comunicação e informação, imprescindíveis para viabilizar o contato com técnicos, professores, alunos e familiares, para organizar os rearranjos para as atividades pedagógicas de forma remota, bem como o trabalho de quem continua indo à escola para resolver a parte burocrática e tomar decisões (Leal *et al.*, 2021, p. 4).

Os participantes da pesquisa mencionam que “essa forma que a gente aprendeu a fazer, principalmente com a pandemia [...] ao mesmo tempo que dá essa sensação de distanciamento que a gente está [...]”, também permite, segundo uma participante, compreender que “a gente também está conseguindo se aproximar [...] nos últimos anos foi a melhor forma de aproximação que nós tivemos” (U16_TRG1).

É importante sempre considerar a urgência e as possíveis viabilidades da gestão no período pandêmico. Pode parecer óbvio, mas é importante reforçar que se trata de um período de temores, de perdas e de insatisfações. É nesse contexto, principalmente, que precisamos compreender o papel do gestor em sua responsabilidade de “viabilizar ações referentes ao sistema de ensino, sustentadas em um conjunto de teorias desenvolvidas e legitimadas tanto no campo pedagógico e acadêmico, quanto na área da administração” (Aras; Andrade; Oliveira; 2020, p. 126).

Outro aspecto importante refere-se à noção de “professor-gestor” trabalhada pelas referidas autoras. A ordem dos fatores revela a centralidade do trabalho pedagógico e a maneira como a gestão oferece instrumentos, conceitos e estratégias que favorecem os objetivos educativos. Tem-se, dessa forma, uma

garantia de consistência à noção de cogestão trazida pelos participantes da pesquisa.

Ao se referirem ao trabalho em grupo com participação individual e coletiva, à necessidade de adaptações, à busca de outras formas de aproximação e à criação de estruturas de apoio, os participantes revelam a capacidade de exercerem suas atribuições pedagógicas e de gestão em um contexto de extrema adversidade.

Pode-se compreender, a partir disso, que essa mesma capacidade pode ser aprimorada em um contexto de maior estabilidade, entendendo a cogestão em uma perspectiva alinhada à ideia de Paro (2012, p. 212), isto é, de “coordenação do esforço de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais, fundamentada na participação coletiva”, sendo imprescindível que essa representação “seja realmente autêntica e que estejam sempre funcionando adequadamente os mecanismos mais eficientes de expressão das ideias e de intercâmbio de informações”.

As possibilidades e as estratégias de organização/gestão que os esforços coordenados da comunidade escolar podem realizar são foco da próxima categoria.

Possibilidades/estratégias de organização/gestão

As unidades de significado emergentes da análise do corpus da pesquisa mencionam como possibilidades/estratégias de organização/gestão as oportunidades coletivas, oferecidas pela gestão, de espaços de interação, compartilhamento de responsabilidades, conhecimento (materiais), práticas (inspiradoras) e experiências. Vejamos dois relatos:

[...] as práticas de gestão colocadas pelo Grupi [são] absolutamente inspiradoras no que diz respeito a gente poder pensar outras articulações, outras possibilidades, outras formas de organização (U2_TRG1).

[...] a importância de dividir as responsabilidades entre os membros da equipe [...] na escrita do relatório final da pesquisa (U3_TRG1).

[...] Eu gosto muito desse formato de cogestão [...] Essa socialização de estudos também porque a gente não consegue ler tudo o que [...] tem vontade, então, ter oportunidade [...] de

escutar os colegas. E muitos materiais que vocês compartilham, embora não esteja na docência no momento, [...] eu levo para as reuniões da equipe, para os meus colegas [...] é uma fonte de materiais [...] para minha atuação (U4_TRG1).

Para contribuir na organização e efetividade desses espaços de interação, discussão e formação no coletivo, assegurando a participação de todos, um participante destaca a importância de “integrar os colegas que se sentem excluídos, principalmente aqueles com diferentes trajetórias acadêmicas e níveis de inserção” e sugere avaliar a “possibilidade de realizar um evento itinerante e em diferentes locais, para dar mais visibilidade ao grupo de pesquisa” (U5_TRG1). Também para contribuir com o envolvimento dos integrantes do grupo, outro participante sugere a “criação de um guia combinado entre os membros [...], com regras claras e elaboradas em conjunto” (U6_TRG1). Ainda outro salienta a importância da “contribuição individual e coletiva em um trabalho de grupo [...] [para] construir um trabalho excelente”; da “coletividade e do trabalho em equipe para a inovação”; e de “... valorizar suas experiências pessoais, além de sua contribuição teórica ou prática” (U13_TRG2).

Com base em resultados de estudo desenvolvido com gestores de escolas municipais, Leal *et al.* (2021, p. 3) afirmam

A gestão escolar é a arte de fazer com que as atividades inerentes à escola aconteçam a partir da colaboração de um grupo de pessoas [...]. O trabalho da gestão é conquistar a participação e envolvimento da equipe nas atividades da escola, desenvolver as ações inerentes ao cargo, decidir sobre o andamento da escola (organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducativos das escolas para realizar a mobilização e articulação das pessoas)[...].

Sobre as ações promovidas pela gestão para viabilizar o funcionamento da escola, é importante considerar que, no contexto da pandemia, foi urgente a necessidade de planejar e promover ações visando preparar os profissionais da educação para o gerenciamento das atividades de ensino on-line, por meio de orientações técnicas voltadas “[...] para a integralização da carga horária e dos conteúdos” (U14_Q2).

Dessa forma, a organização de documentos normativos e de outras ações buscaram responder ao contexto emergente no cenário: “[...] após-

pandemia [...] no gerenciamento on-line da comunidade escolar [...] A gestão foi afetada por começar a gerenciar a escola de forma online, e organizar os serviços aos alunos e pais” (U15_ Q2).

Assim, entende-se que a gestão voltada à educação “além de pensar conhecimento e a sua produção, apropriação e socialização, outros elementos se impõem, a exemplo de tecnologia e inovação” (Aras; Andrade; Oliveira; 2020, p. 19), de modo que, em resposta ao cenário da pandemia, foram importantes as ações de criação/ampliação de espaços virtuais de compartilhamento de conhecimentos com o uso da tecnologia. Algo também trazido por participantes da pesquisa ao referir que “[...] a biblioteca [...] funciona bem, a gente indica para as pessoas e eu acho que foi [...] uma demanda [...] resolvida porque a gente falava [...] em ter um laboratório e [...] ficou aquele espaço virtual [...] que as pessoas podem acessar” (U17_TRG1).

Na próxima seção discutimos as possibilidades emancipatórias da gestão na dimensão da inovação pedagógica.

Gestão na dimensão da inovação pedagógica

O Grupo de Trabalho Nacional de Inovação e Criatividade (Brasil, 2015), criado pelo Ministério da Educação, propôs cinco parâmetros para o reconhecimento da inovação pedagógica nos contextos escolares, dentre os quais consta a gestão, a qual deve ser:

[...] marcada pela **corresponsabilização no desenvolvimento do projeto político-pedagógico**. Desta forma, a estruturação do trabalho da equipe, da organização do espaço, do tempo e do percurso do estudante se faz com base em um **sentido compartilhado** de educação, que orienta a cultura institucional e os processos de aprendizagem e de tomada de decisão, **garantindo-se que os critérios de aprendizagem de natureza pedagógica sejam sempre preponderantes** (Brasil, 2015, s./p.. Grifos nossos).

A corresponsabilização no desenvolvimento do projeto político-pedagógico também foi destacado pelos participantes da pesquisa, sendo inclusive associado a “[...] uma dimensão da inovação” (U7_ TRG1).

Outra dimensão destacada pelos participantes refere-se à gestão participativa que, segundo Cunha (2018, p. 15): “[...] caracteriza as experiências

inovadoras. Nela os sujeitos do processo inovador participam da experiência, desde a concepção até a análise dos resultados. Nesse sentido há uma quebra com a estrutura vertical de poder responsabilizando o coletivo do processo de ensino e aprendizagem pelas propostas formuladas”.

Neste contexto, é importante considerar a reinterpretação da concepção de inovação pedagógica realizada no GRUPI:

[...] são ações intencionais críticas, criadas, preferencialmente, de forma coletiva e participativa, que buscam a ruptura com a perspectiva regulatória, por meio de mudanças nas estratégias de gestão, (re)construção, organização e sistematização de conhecimentos, promovendo a humanização, a criatividade, a curiosidade epistemológica, a criticidade e o protagonismo que levem os sujeitos a aprendizagens transformadoras de si, de seus espaços educativos, de suas comunidades e a sua respectiva emancipação (Leivas; Noal; Ceschini, 2022, p.123).

O conceito de inovação como ação coletiva e participativa é identificado entre as manifestações dos participantes da pesquisa, que confirmam a importância do trabalho coletivo e colaborativo, bem como do compartilhamento de responsabilidades:

[...] é o trabalho coletivo, trabalho junto. Ele [...] traz uma outra forma de ver o que a gente tem que fazer e se torna [...] mais prazeroso [...] muito melhor e [...] mais criativo, porque as ideias fluem (U8_ TRG1).

O que mais me impacta e que mais me faz feliz é que a gente conseguiu trazer a ideia [da cogestão] e [...] foi [...] abraçada por todos [...] não aguentamos mais fazer reunião [...] 15 em 15 dias e só nós [...]. E eu disse, olha, tem uma forma, a gente pode trazer essa responsabilidade como corresponsabilidade. E eu acho que isso mudou a cara do Grupi também [...] ao ano, a gente tem que estar responsável por determinado momento determinado dia de reunião [...]. Então acho que isso é importantíssimo (U11_ TRG1).

Para que uma gestão participativa se efetive em sua totalidade, a participação de cada integrante do coletivo é significativa (discentes, docentes, funcionários, comunidade), algo que está presente no entendimento de um dos sujeitos da pesquisa, quando fala da “importância da representação discente frente às demandas da comunidade escolar e universitária [...] necessidade de

uma gestão participativa na construção dos documentos regentes (autonomia na escrita)” (U12_RCV).

Outra dimensão da inovação pedagógica que está relacionada com a gestão participativa é a “perspectiva orgânica no processo de concepção, desenvolvimento e avaliação da experiência desenvolvida” (Cunha, 2018, p. 16). Nela, almeja-se a coerência entre os objetivos das ações, o desenvolvimento e a avaliação, em “uma busca processual que exige, em muitos casos, mudanças de rumos e sensibilidade para o trato com o não previsto” (Cunha, 2018, p. 16). Neste contexto, a avaliação da participação efetiva dos integrantes do coletivo é necessária para que uma gestão participativa se materialize, algo trazido na fala de um participante da pesquisa: “Eu acho que a gente tem que repensar algumas coisas na estrutura do grupo [...] tem pessoas que estão, mas não [...] participam [...] que se dizem grupianos” (U10_TRG1).

Portanto, em uma gestão participativa, o processo de concepção, desenvolvimento e avaliação das ações realizadas não deve estar centralizado na figura do/a gestor/a da instituição, mas deve-se compartilhar responsabilidades junto ao coletivo.

Considerações finais

Com este artigo objetivamos contribuir com as pesquisas no campo da gestão educacional a partir da investigação de iniciativas e ações com inovação pedagógica realizadas nas instituições de educação básica e superior, durante e no pós-crise da pandemia, na perspectiva da cogestão experimentada entre participantes de um grupo de pesquisa. Por meio da metodologia da pesquisa-ação, da análise dos resultados e discussões, verificou-se um sentido de cogestão presente nas iniciativas investigadas – reverberando na viabilização de práticas pedagógicas necessárias e efetivas – e na criação de ações inovadoras, colaborativas e significativas nos sujeitos pesquisados.

Dessa forma, compreende-se que o estudo estabeleceu conexões importantes com conceitos estruturantes do campo da gestão educacional, fundamentados na perspectiva da participação, da gestão democrática, da inovação e de ações decisórias compartilhadas e responsáveis. Igualmente, a especificidade do período estudado, ao mesmo tempo em que abordou a

exigência de ações consistentes, também trouxe a emergencialidade e, por conseguinte, a efemeridade de alguma dessas proposições. Aí reside a provocação da (im)possibilidade da gestão educacional colocada no título dessa escrita, pois carrega consigo o reconhecimento da provisoriedade das análises apresentadas na mesma medida em que as sugere como um conjunto de compreensões possíveis para avançar no campo da gestão educacional que somente se tornará vigoroso por meio da análise e da pesquisa.

Destaca-se que o próprio processo de escrita deste texto foi entendido pelos/as autores/as como uma prática de cogestão. Isso se evidenciou nas ações colaborativas e participativas, que demandaram a criação de estratégias para partilhar as responsabilidades necessárias para agrupar informações, construir argumentos, estabelecer os descritores e tomar as demais decisões necessárias para a investigação das iniciativas e ações com inovação pedagógica.

Os resultados da pesquisa nos possibilitam concluir também que uma prática educativa caracterizada como inovadora, numa perspectiva democrático-emancipatória (Veiga, 2003), precisa trazer em seus processos organizativos a cogestão, identificada nas estratégias para partilhar responsabilidades entre os envolvidos, estimulando maior protagonismo em todas as ações que forem realizadas.

Referências

ARAS, Lina Maria Brandão de; ANDRADE, Ana Cláudia Pacheco de; OLIVEIRA, Luzinete Gama de. Competências e habilidades do professor gestor: atribuições no modelo multicampi. **Plurais - Revista Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 123–144, 2020. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8882>. Acesso em: 9 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 751, de 21 de julho de 2015. **Institui o Grupo de Trabalho responsável pela orientação e acompanhamento da Iniciativa para Inovação e Criatividade na Educação Básica do Ministério da Educação**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://movinovacaonaeducacao.org.br/biblioteca/portaria-no-751-de-21-de-julho-de-2015/>. Acesso em 05 jun. 2024.

CUNHA, Maria Isabel da. Prática pedagógica e inovação: experiências em foco. In: MELLO, Elena Maria Billig *et al.* (orgs.). **Anais do Seminário**

Inovação Pedagógica [recurso eletrônico]: repensando estratégias de formação acadêmico-profissional em diálogo entre Educação Básica e Educação Superior. Uruguaiana, RS, 2018, p. 12-17. Disponível em <https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/3052/1/E-Book%20Semin%c3%a1rio%20Inova%c3%a7%c3%a3o%20pedag%c3%b3gic%c3%a1%20%20UNIPAMPA.pdf>. Acesso em 12 fev. 2024.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá *et al.* O impacto da Covid-19 no cotidiano escolar: um estudo sobre o trabalho de gestores escolares em Jacobina/BA. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.10, n. 19, e63188, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/63188>. Acesso em 04 jan. 2024.

LEIVAS, Lucas da Silva; NOAL, Gabriela Rodrigues; CESCHINI, Mayra da Silva Cutruneo. Inovação Pedagógica é? Concepções e significações (re)construídas no território formativo do GRUPI. *In*: MELLO, Elena Maria Billig; SALOMÃO DE FREITAS, Diana Paula. (Org.). **Inovação Pedagógica: investigações teórico-práticas no contexto educacional**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022. p.106-126.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.

MASETTO, Marcos Tarciso. **Inovação Curricular no Ensino Superior: organização, gestão e formação de professores**. São Paulo: Loyola, 2012a.

MASETTO, Marcos Tarciso. (org.). **Inovação no ensino superior**. São Paulo: Loyola, 2012b.

MELLO, Elena Maria Billig; SALOMÃO DE FREITAS, Diana Paula. A formação no viés da Inovação Pedagógica: processos em construção. **Anais... XXVIII Simpósio Brasileiro de Políticas e Administração da Educação: estado, política e gestão da educação: tensões e agendas em (des)construção**, João Pessoa-PB, 2017, p.1793-1802. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1bZ6jxFpj7CS8Xxscadf8gpo3DyNwqLOj>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. 2 ed. rev. Ijuí, RS: Unijui, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SARTORI, Jerônimo; PIEROZAN, Sandra Simone Höpner. Gestão escolar: enfoque na dinamização dos processos pedagógicos. *In*: TAUCHEN, Gionara; FÁVERO, Altair Alberto (Org.) **Avaliação do Ensino Superior: perspectivas**

internas, externas e de gestão. Coleção Avaliação do Ensino Superior. Vol. 5. Curitiba: CRV, 2020. p. 227-246.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 1, p. 51-60, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/19238/11164>. Acesso em: 12 fev. 2024.

SOUZA, Ângelo Ricardo; GOUVEIA, Andréa Barbosa. Os trabalhadores docentes da educação básica no Brasil em uma leitura possível das políticas educacionais. **Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, Arizona State University Arizona, Estados Unidos, vol. 19, p. 1-22, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1998.

VEIGA, Ilma. Passos de Alencastro. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes**. Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/CH67BM9yWB8tPfxjVz6cKSH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2024.

VINUTO, Juliana. A Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v.22, n.44, pp. 201-218, ago/dez. 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>. Acesso em: 30 jan. 2024.

Recebido em: 09/05/2025.

Aceito em: 15/07/2025.

Ana Cristina Ghisleni

Doutora em Educação. Professora e pesquisadora do PPG em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

✉ acghisleni@unisinos.br

 <http://lattes.cnpq.br/6448185346010413>

 <http://orcid.org/0000-0002-1877-8182>

Diana Paula Salomão de Freitas

Doutora em Educação em Ciências: química da vida e saúde pela FURG. Professora Associada na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Pelotas. Líder do Eco-Estética: Grupo Interinstitucional e Transcultural de Estudos, Pesquisa e Extensão em Educação Estético-Ambiental e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa: Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-profissional de Profissionais da Educação – GRUPI.

✉ diana.freitas@ufpel.edu.br

 <http://lattes.cnpq.br/3147425109706294>

 <https://orcid.org/0000-0001-6944-2219>

Elisandra Espírito Santos Pina

Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pelotas. Membro do Grupo de Pesquisa em Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-profissional de Profissionais da Educação - GRUPI. Foi bolsista de Iniciação Científica do Projeto Inovação pedagógica nas ações educacionais da Educação Básica e Superior durante e no pós-crise pandêmica.

✉ elisandrapina3@gmail.com

 <http://lattes.cnpq.br/4221805071818535>

 <https://orcid.org/0009-0003-8666-8422>

Gabriela Lunardi Bilibio

Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática e Física (Faculdade de Educação São Luís, 2020). Docente na rede pública estadual do Rio Grande do Sul desde 2006. Pesquisadora do Grupo de Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-profissional de Profissionais da Educação – GRUPI.

✉ gabrielabilibio.aluno@unipampa.edu.br

 <http://lattes.cnpq.br/1919343153162505>

 <https://orcid.org/0009-0007-3145-1145>

Rita de Cássia Angeieski da Silveira

Doutoranda em Educação pela UFPEL. Técnica em Assuntos Educacionais na UNIPAMPA e Integrante do Grupo de Pesquisa em Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-profissional de Profissionais da Educação – GRUPI.

✉ ritaangeieski@unipampa.edu.br

 <http://lattes.cnpq.br/7099816744069714>

 <https://orcid.org/0000-0001-6944-2219>

Uilson Tuiuti de Vargas Gonçalves

Doutorando em Educação pela Universidade Federal do Pampa - Campus Uruguaiana, bolsista do CNPq. Membro do Grupo de Pesquisa em Inovação Pedagógica na Formação Acadêmico-profissional de Profissionais da Educação – GRUPI.

✉ uilltuiuti@gmail.com

 <https://lattes.cnpq.br/3420286212321589>

 <https://orcid.org/0000-0002-8173-3382>