

A GESTÃO ESCOLAR E AS METODOLOGIAS ATIVAS COMO ALTERNATIVA DE INOVAÇÃO.

Francisco Romario Cunha de Araujo ¹
Deuzimar Costa Serra ²

RESUMO

Esse artigo versa sobre a formação continuada do gestor escolar do sistema municipal de educação de Codó, temática atual e pertinente ao entorno social e local analisado. Nesse contexto, elaborou-se como objetivo geral, analisar se os gestores escolares utilizam as metodologias ativas para inovação e melhoria da gestão escolar. Selecionou-se referenciais teóricos para dialogar com as informações e as práticas relacionadas à temática junto aos gestores escolares na perspectiva de atender os objetivos deste trabalho. No tocante à metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e descritiva, utilizando como instrumento um questionário em Google Docs aplicado com oito gestores escolares do Município de Codó- Maranhão. Com base nos resultados deste estudo, torna-se relevante aprofundar sobre as metodologias ativas com foco na utilização das tecnologias pelos gestores escolares para inovar e revitalizar a prática na gestão.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Metodologias ativas, Inovação.

INTRODUÇÃO

Este trabalho emerge de reflexões sobre a gestão escolar e as metodologias ativas realizado com os gestores escolares da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação-SEMECTI como alternativa de inovação da gestão escolar.

Historicamente, sabe-se que a administração escolar sofreu influências de teorias do Positivismo e da Administração Empresarial, criando uma visão de que o papel do diretor escolar é uma atividade técnica e burocrática. A partir da implementação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), a democratização do ensino trouxe modificações à escola como um todo, e

¹ Mestre em Educação da Universidade Estadual do Maranhão – Ma romario_araujo855@hotmail.com;

² Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará- CE, deusa_dkg@yahoo.com.br;



principalmente à figura do diretor. Passou-se a enxergar o diretor escolar não como um administrador, mas como um gestor escolar.

O termo “Gestão Educacional e Escolar” vem sendo utilizado em nossa sociedade contemporânea. Nesse intento, observa-se que a gestão escolar vem assumindo significados diversos, pois além do problema da terminologia, há também uma falta de consenso quanto à sua etimologia, ou seja, sobre a origem desse termo.

A Gestão Educacional e Escolar é repleta de situações que requerem atenção tanto na área administrativa, como na pedagógica e disciplinar. Os gestores convivem com inúmeras responsabilidades e, para isso, necessitam de constante atualização em sua formação profissional.

Isto posto, o estudo tem como problemática, se os gestores escolares utilizam as metodologias ativas para inovação e melhoria do ensino/da gestão escolar? Para responder a essa questão delineou-se como objetivo, analisar se os gestores escolares utilizam as metodologias ativas para inovação e melhoria da gestão escolar.

A pesquisa considera como eixo norteador a inovação e otimização do processo ensino e aprendizagem, devido ao avanço das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs) e a utilização das metodologias ativas, o que exige alternativas metodológicas que possam incentivar e instigar o interesse dos gestores escolares a terem aprendizagens significativas. Nessa perspectiva, selecionou-se referenciais teóricos tais como Andrade (2010), Bardin (2011), Camargo e Daros (2018), Lakatos e Marconi (2015), Minayo (2009), Gil (2010), e Pandini, Goedert e Ripa (2016) para dialogar com as informações da pesquisa.

O trabalho apresenta a metodologia, resultados e conclusões abordando os referenciais teóricos em diálogo com as concepções, as práticas, dificuldades e sugestões dos sujeitos pesquisados quanto à utilização das tecnologias digitais enquanto ferramenta que materializa as metodologias ativas.

METODOLOGIA

O universo da pesquisa é a gestão escolar municipal de Codó-MA, para realizar este estudo, adotou-se a abordagem qualitativa e quantitativa com base em Minayo (2009), que destaca a importância da abordagem qualitativa quando se pesquisa dados não quantificáveis, ou seja, trabalha e responde às questões particulares, significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, de modo específico nas Ciências Sociais, enquanto a abordagem quantitativa relaciona apenas informações quantificadas. Deste modo, priorizou-se na pesquisa os aspectos

qualitativos, para dialogar sobre concepções, caracterização, dificuldades e sugestões na utilização das metodologias ativas, incluindo informações sobre a quantidade e formação dos gestores.

No que se refere aos tipos de pesquisa, selecionou-se a bibliográfica, de campo e descritiva, indicadas para executar as ações em função de organizar e interpretar as informações dos professores sobre as metodologias ativas. Nesse enfoque, na versão de Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é importante porque fornece fundamentação teórica ao trabalho e permite que o investigador amplie os conhecimentos sobre a temática, dialogando com os sujeitos da pesquisa.

Com esse propósito, executou-se a pesquisa de campo que na versão de Marconi e Lakatos (2017, P.169) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema”, em sintonia com essa definição, o campo de pesquisa foi a gestão educacional e escolar do município de Codó, tendo como público-alvo 08 (oito) gestores escolares.

Para realizar esta pesquisa, utilizou-se como instrumento, um questionário em Google Docs, constituído de vinte perguntas fechadas e abertas que permitiu a livre resposta dos sujeitos enviadas, para arquivar, organizar e catalogar os resultados, incluindo a realização de reuniões com os gestores escolares a fim de dialogar sobre as respostas das perguntas abertas.

A pesquisa descritiva foi importante para organizar e dialogar com os resultados, como bem destaca Andrade (2010) esse tipo de pesquisa permite que os fatos sejam observados, registrados e interpretados sem qualquer interferência do pesquisador, realizada por meio de questionários e observações sistemáticas.

As respostas obtidas por meio dos questionários foram organizadas para serem objeto da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) para interpretar dados, descrever e categorizar as informações sobre as metodologias ativas, nesse intento, executou-se as etapas da técnica, que segundo a autora envolve três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Desta forma, sistematizou-se os resultados ressaltando os enfoques: Concepções, caracterização, dificuldades e sugestões quanto à utilização das metodologias ativas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Apesar disso, a visão mais aceita é



a de que ela tem origem no verbo latino "gerere" (produzir, executar), como pode ser observado nas palavras de Dalberio (2008, p.03):

A origem da palavra Gestão advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay (2011) explica ainda que a gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Inicia-se a partir do estudo específico do conceito de gestão escolar. Será utilizado o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar, partindo-se da compreensão de que são termos distintos, ao se tratar de educação. Paro (2016) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

O autor prefere a utilização de gestão escolar que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e as relações internas e externas. Libâneo (2007) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “[...] considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é, então,

a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

Segundo Luck (2000), a formação desse gestor torna-se de grande relevância para articular uma educação que atenda às necessidades educacionais atuais, considerando as especificidades dos educandos, como se dá a aprendizagem, as relações pessoais, o ser docente atravessa diretamente essa administração. “Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a tem, ela tende a ser livresca e conceitual” (LUCK, 2000, p. 29).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao analisar os resultados da pesquisa com foco no objetivo principal que consistiu em responder se os gestores escolares utilizam as metodologias ativas para inovação e melhoria do ensino?

A análise da pesquisa foi iniciada a partir do perfil dos participantes, os sujeitos da pesquisa são do sistema de ensino público da educação básica, apesar de que o foco será a análise no trabalho da gestão escolar do município de Codó, na qual se identificou (08) oitos participantes, em que 80% são do sexo feminino. Com relação à idade, a maioria dos participantes tem idade entre 35 e 45 anos.

Para organizar, sistematizar e analisar as informações utilizou-se uma dinâmica que consiste em planejar as informações, organizar e observar a similaridade e divergência para congregar as falas sobre a fase exploratória e descritiva da pesquisa. Optou-se pela categorização dos dados e a classificação destes, ao apresentá-los em forma de gráficos, figuras ilustradas e alguns principais depoimentos dos gestores. Para a descrição dos resultados, utilizou-se como parâmetro de ordenação a mesma que consta nas legendas de cada gráfico. No formato de nuvens.

Na sistematização, por categorias temáticas, procedimentos e a análise de conteúdo, colocando as falas na sequência de importância e significados, com o fito de ser fidedigno ao processo de análise e conclusão sobre os achados da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa tiveram sua identidade preservada e para a identificação. A primeira pergunta teve o intuito de perceber e conhecer a realidade local (nome, formação e se faz parte do quadro efetivo do município).

A formação acadêmica dos gestores escolares da rede municipal de Codó, através do questionário constatou que 100% dos gestores escolares são licenciados em Letras, História, Pedagogia, Matemática e possuem uma pós-graduação *lato sensu* em gestão e supervisão

escolar. Ao analisar essas respostas, percebe-se que os gestores municipais de Codó possuem apenas especialização enquanto formação à nível de pós-graduação.

Nesse sentido, para a efetivação da inovação na rede municipal de Codó existem alguns impasses que foram abordados pelos gestores na pesquisa quando questionados sobre as dificuldades para utilização de metodologias ativas como, por exemplo, a falta de recurso tecnológico, resistência dos professores/gestores na utilização de métodos ativos de ensino, pelo fato de não reconhecerem e/ou perceberem os impactos de tais métodos no cenário educacional contemporâneo.

Ressalta-se que as concepções pedagógicas estão implícitas na gestão escolar, o que exige a discussão sobre a utilização das metodologias ativas e uso de tecnologias digitais como estratégia para a instrumentalização e melhor atuação dos gestores, conforme se verifica na figura abaixo, representado na figura 2.

Figura 2 – Nuvem de palavras das respostas à pergunta sobre as concepções das tecnologias digitais de informação e comunicação-TDICS.



Fonte: Elaborado pelo autores.

Essas concepções são enfatizadas pelos autores Camargo e Daros (2018, p.12), quando afirmam que “As tecnologias se apresentam como uma alternativa com grande potencial para atender às demandas e desafios da educação atual.” Nessa direção, os autores reiteram, “[...] o aprendizado ativo vai ao encontro da aprendizagem centrada, pois trata da combinação de duas ideias relacionadas: o ensino personalizado ou individualizado e aprendizagem baseada na competência ou no domínio.” (CAMARGO; DAROS, 2018, p. 16)

Para esses autores, o uso tecnologia na aprendizagem desenvolve competências pessoais e profissionais além daquelas desenvolvidas na aula tradicional, representam uma alternativa pedagógica que proporciona ao gestor a capacidade de transitar de maneira autônoma na sua

realidade, sem se deixar enganar por ela, tornando-o também capaz de enfrentar e resolver problemas e conflitos do campo profissional.

Nessa perspectiva sobre as tecnologias, Pandini, Goedert e Ripa (2016, p. 164), “São facilmente potencializadas com o uso de tecnologias digitais na prática docente”. Desta forma, entende-se que com os métodos ativos, os estudantes assimilam melhor os conteúdos, retêm a informação por mais tempo e aproveitam a aprendizagem com mais satisfação e prazer.

Para Camargo e Daros (2018), criar condições de ter uma participação mais ativa dos estudantes implica na mudança da prática e o desenvolvimento de estratégias que garantam a organização de um aprendizado mais interativo e intimamente ligado com as situações reais a fim de impactar e inovar o ensino, pois nessa abordagem as tecnologias colocam os gestores como protagonistas de sua própria aprendizagem, ou seja, em atividades interativas com seus pares, aprendendo e se desenvolvendo de modo colaborativo.

Dessa forma, com base nesses diálogos, é importante construir espaços de reflexão em que sejam debatidas as concepções e as culturas em relação ao ensino e as metodologias ativas, os processos pedagógicos e os métodos de ensino; as transformações necessárias dos espaços e os ambientes universitários; as lógicas de avaliação da carreira dos gestores e a relevância do trabalho pedagógico.

Quando se perguntou sobre quais as dificuldades para a utilização das tecnologias, obteve-se o resultado abaixo:

Figura 3– Nuvem de palavras das respostas à pergunta sobre as dificuldades para a utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs).



Fonte: Word-desenvolvido pelos autores

Os resultados revelaram que os gestores escolares pesquisados utilizam as TDICs adicionando em suas práticas pedagógicas metodologias distintas e inovadoras e enfrentam

dificuldades. Ademais, observa-se que apesar da Secretaria Municipal de educação dispor de recursos tecnológicos, há gestores que não utilizam esses recursos.

Isto posto, quando se perguntou para os gestores qual(is) TDICs costumam utilizar no seu dia a dia? (Você pode selecionar mais de uma opção). Esses aspectos podem ser constatados nas falas dos sujeitos da pesquisa:

*Vídeos Simuladores, Blog, áudios, Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 1).
Vídeos Simuladores, Blog, áudios, Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 2).
Blog, Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 3).
Vídeo, blog, hipermídias, áudios, redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 4).
Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 5).
Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 6).
Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 7).
Redes sociais e portais de pesquisa (Gestor 8).*

A análise dessa categoria temática contribuiu para concluir sobre quais as tecnologias que os gestores utilizam e revelou uma profunda relação que os sujeitos têm com as redes sociais, blogs e portais de pesquisa.

No que se refere às relações entre o que os gestores consideravam sobre o que utilizam no dia a dia, pode-se registrar aspectos relativamente positivos nos depoimentos de cada gestor escolar. Desta forma, destacam-se nas respostas dadas pelos gestores sobre quais os métodos que eles destacam como inovador:

*Uma aprendizagem baseada na experimentação, em desafios, avaliação, autoavaliação, atividades lúdicas, investigação, projetos e uso da tecnologia em busca da inovação e soma de conhecimentos. (Gestor 1).
Na verdade, falar de métodos é bem complexo, pois o que pode dar certo em uma região e aplicada em outras podem não surtir o efeito desejado. Eu creio no seguinte, o que acontece muito e que prejudica de forma clara o trabalho do professor é a descontinuidade, tipo, entra um grupo político e só por quê o grupo anterior implantou esse projeto, o grupo atual desmancha, e assim é o nosso Brasil há anos. Tivemos o “ACELERA BRASIL” PNAIC programas ótimos, só que não tiveram continuidade. Para mim, o inovador vai depender muito da região em que você mora, das condições financeiras, da estrutura em que você está inserido. (Gestor 2).
A educação a distância é um método que veio para ficar e já tem seu lugar certo na vida das pessoas pela disponibilidade de acesso a qualquer hora do dia ou da noite, a possibilidade de repetição do conteúdo e contato com os mestres responsáveis pelo ensino. (Gestor 3).
São aqueles em que os alunos tenham vez e voz, apresentem seu dinamismo e suas competências, conheçam e valorizem o processo ensino aprendizagem. (Gestor 4).
Atividades em equipes, Compartilhamento do saber entre alunos, Autoavaliação, Avaliação entre colegas e feedback, Uso das TICS como ferramenta na prática. (Gestor 5).*

Esses depoimentos vão ao encontro dos autores Camargo e Daros (2018, p.12) ao que falam sobre a utilização de materiais tecnológicos e a necessidade de formação continuada para obter conhecimentos e habilidades, exigindo materiais tecnológicos adequados. Portanto, os gestores escolares conhecem as tecnologias e reconhecem a importância e as possibilidades de

uso para a resolução de problemas e aquisição de novos conhecimentos, no entanto, destacaram a necessidade de formação continuada para superarem as dificuldades enfrentadas. Ao analisar esses depoimentos, percebe-se que nem todos os comentários denotam conhecimento de métodos, por exemplo, a educação a distância não é um método. É uma modalidade com método próprio. Outros saem pela tangente, mas alguns dão a entender algum conhecimento de métodos, como os Gestores 1, 4 e 5.

Os gestores contribuem externando sobre a utilização das TDICs como estratégia inovadora na educação básica, destacando também as suas experiências:

Criar projetos. Incentivar os estudos de casos, trabalhos em equipe, aprimorar os procedimentos usados para educar, ampliar e tornar mais acessível às tecnologias digitais de informação e comunicação (Gestor 1).

Formação adequada aos professores, aquisição de recursos tecnológicos, material didático mais apropriado e interação família-escola. (Gestor 2).

Montar nas escolas sala de multimídia e laboratórios de informática para que todos possam ter acesso como não é possível em todas as salas, mas que tenha pelo menos uma. (Gestor 3).

Nesse novo olhar sobre as metodologias ativas na Educação Básica seria interessante o aluno ser o protagonista de seu próprio conhecimento e que os docentes fossem seus mediadores do ensino aprendizado colocando em prática a sala de aula e invertida deixando de ser monótona a aula tradicional. (Gestor 4).

Formação continuada para gestores e professores sobre metodologia ativas. (Gestor 5).

Ao observar as falas dos gestores, constatou-se que o principal empecilho existente entre a gestão escolar e as metodologias ativas é a falta de formação continuada para a gestão escolar e professores, haja vista todos externaram a necessidade de ter uma formação adequada.

Esta primeira fase exploratória proporcionou aos gestores escolares a discussão e reflexão sobre as metodologias ativas como estratégia para inovar. Diante disto, faz-se necessário que os gestores escolares não só conheçam, mas utilizem as tecnologias em sua prática pedagógica, como possibilidades para a resolução de problemas e aquisição de novos conhecimentos, inovando e enfrentando desafios, articulado a aquisição de materiais tecnológicos atualizados, com internet de qualidade e formação continuada para atender as necessidades citadas neste estudo.

Diante da interação estabelecida entre os gestores escolares, podemos confirmar que a falta de recursos tecnológicos é o principal empecilho em algumas escolas municipais de Codó. Além disso, a Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação-SEMECTI de Codó dispõe de um sistema de gestão escolar para melhor gerenciar suas tarefas administrativa, financeira e pedagógica, reforçando as ações de seus trabalhos na escola e dinamizando sua gestão escolar democrática e tecnológica.

A partir da análise dos dados, podemos perceber a relevância do desenvolvimento de ações voltadas para a formação continuada sobre as tecnologias e metodologias ativas, em específico na pesquisa com os Gestores das Escolas Municipais de Codó.

Após aplicação dos questionários em google docs constatou-se que 08 (oito) gestores utilizam algum tipo de metodologia ativa. Ressalta-se que as concepções pedagógicas estão implícitas na gestão escolar, o que exige a discussão sobre a utilização das metodologias ativas como estratégia para a instrumentalização e melhor atuação dos gestores.

Essas concepções são enfatizadas pelos autores Camargo e Daros (2018, p.12), quando afirmam que “As metodologias ativas se apresentam como uma alternativa com grande potencial para atender às demandas e desafios da gestão educacional atual.” Nessa direção os autores reiteram:

“Cada vez mais os estudantes demandam métodos de ensino-aprendizagem centrados neles. O aprendizado ativo vai ao encontro da aprendizagem centrada no estudante, pois trata da combinação de duas idéias relacionadas: o ensino personalizado ou individualizado e aprendizagem baseada na competência ou no domínio.”
(CAMARGO E DAROS, 2018, P. 16)

Para esses autores, o uso de metodologias ativas de aprendizagem desenvolve competências pessoais e profissionais além daquelas desenvolvidas na aula tradicional, representam uma alternativa pedagógica que proporciona ao aluno a capacidade de transitar de maneira autônoma na sua realidade, sem se deixar enganar por ela, tornando-o também capaz de enfrentar e resolver problemas e conflitos do campo profissional. Dessa forma, com base nesses diálogos é importante construir espaços de reflexão em que sejam debatidas, as concepções e as culturas em relação ao ensino e as metodologias ativas, os processos pedagógicos e os métodos de ensino; as transformações necessárias dos espaços e os ambientes universitários; as lógicas de avaliação da carreira dos gestores e a relevância do trabalho pedagógico.

Nessa perspectiva, Pandini, Goedert e Ripa (2016, p. 164), “As metodologias ativas são facilmente potencializadas com o uso de tecnologias digitais na prática docente”, desta forma, entende-se que com os métodos ativos, os estudantes assimilam melhor os conteúdos, retêm a informação por mais tempo e aproveitam a aprendizagem com mais satisfação e prazer.

Além disso, os gestores escolares externaram sobre as limitações quanto a utilização de materiais tecnológicos e a necessidade de formação continuada para obter conhecimentos e habilidades, exigindo materiais tecnológicos adequados. Portanto, os gestores escolares conhecem as metodologias ativas e reconhecem a importância e as possibilidades de uso para a resolução de problemas e aquisição de novos conhecimentos, no entanto, destacaram a

necessidade de formação continuada para superarem as dificuldades enfrentadas, envolvendo também os professores que as vezes são resistentes a uma metodologia inovadora.

Esta pesquisa proporcionou aos gestores escolares a discussão e reflexão sobre as metodologias ativas como estratégia para inovar em substituição às metodologias convencionais de ensino e aprendizagem, fazendo uso dos equipamentos existentes em suas escolas e articulando a aquisição de outros recursos atuais que atendam as demandas do contexto.

Isto posto, faz-se necessário que os gestores escolares não só conheçam mas utilizem as metodologias ativas na sua prática pedagógica, como possibilidades para a resolução de problemas e aquisição de novos conhecimentos, inovando e enfrentando desafios, articulado a aquisição de materiais tecnológicos atualizados, com internet de qualidade e formação continuada para atender as necessidades citadas neste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados da pesquisa, constatou-se a falta da efetivação da formação continuada para os gestores escolares sobre as metodologias ativas, tornando-se necessária para a inclusão digital aos gestores, com oficinas de metodologias ativas, como prática pedagógica para correção dessas dificuldades.

Entre rupturas e continuidades, entende-se que este trabalho é relevante, pois se propôs a fazer uma reflexão da legislação que fornece a legalidade da formação continuada do gestor escolar. Os autores abordados se apropriam do tema sobre formação continuada com afinco e propriedade em suas discussões, contribuindo significativamente para a produção deste trabalho, que trata da formação continuada dos gestores escolares de Codó-Maranhão com foco na utilização das tecnologias digitais, como ferramenta e materialização das metodologias ativas.

Diante da interação estabelecida entre os gestores escolares confirma-se que a falta de recursos tecnológicos é a principal dificuldade da escolas municipais de Codó. Além disso, a Secretaria Municipal de Educação dispõe de um software escolar para melhor gerenciar suas tarefas reforçando as ações de seus trabalhos na escola e, dinamizando sua gestão tecnológica.

A partir da análise dos dados, considera-se relevante o desenvolvimento de ações voltadas à inclusão tecnológica, em específico neste artigo aos gestores das escolas municipais de Codó. Entretanto, conforme este estudo, tais iniciativas, se caracterizadas apenas como formação continuada no campo de uma gestão educacional digital, não terá seu efeito por completo. Portanto, o apoio e incentivo dos órgãos competentes são fundamentais para um amplo



processo de inclusão digital, pois fica claro que a educação precisa trilhar em novos caminhos: o ciberespaço e das redes de colaboração.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. **Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 20 maio. 2020.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

CAMARGO, Fausto.; DAROS, Thuinie. **A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo**. Porto Alegre: Penso, 2018.

DALBERIO, M. C. B. **Gestão democrática e participativa na escola pública popular**. Universidade Federal de Uberlândia, MG, 2008.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LUCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: v. 17, n. 72, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PANDINI, C. M.; GOEDERT, L.; RIPA, R. **Práticas pedagógicas na educação a distância: concepções, tendências e desafios**. Florianópolis: UDESC, 2016.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.