



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEMÓRIA SOCIAL E BENS
CULTURAIS**

THAIS VALANDRO MARTINS BORGES

**A (IN)VISIBILIDADE DOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO
DE BALNEÁRIO GAIVOTA/SC: VESTÍGIOS DE UMA MEMÓRIA**

Canoas, 2024

THAIS VALANDRO MARTINS BORGES

**A (IN)VISIBILIDADE DOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO
DE BALNEÁRIO GAIVOTA/SC: VESTÍGIOS DE UMA MEMÓRIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Memória
Social e Bens Culturais da Universidade La
Salle – Unilasalle como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Memória Social e Bens Culturais.

Orientação: Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso

Canoas, 2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B732 Borges, Thais Valandro Martins Borges.
A (in)visibilidade dos desafios da gestão escolar no município de
Balneário Gaivota/SC [manuscrito] : vestígios de uma memória / Thais
Valandro Martins Borges. – 2024.
93 f. : il.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) –
Universidade La Salle, Canoas, 2024.
"Orientação: Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso".

1. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Educação pública. I. Bortolaso,
Ingridi Vargas. II. Título.

CDU: 316.7:37

Bibliotecário responsável: Lucas de Oliveira Santos – CRB 10/2839

THAIS VALANDRO MARTINS BORGES

**A (IN)VISIBILIDADE DOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO
DE BALNEÁRIO GAIVOTA/SC: VESTÍGIOS DE UMA MEMÓRIA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle – Unilasalle como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Aprovado pela banca examinadora em 26 de agosto de 2024.

- _____
Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso (Orientadora)
Universidade La Salle – Canoas – Unilasalle

- _____
Profa. Dra. Rute Henrique da Silva Ferreira
Universidade La Salle – Canoas – Unilasalle

- _____
Prof. Dr. Clóvis Trezzi
Universidade La Salle – Canoas – Unilasalle

- _____
Profa. Dra. Luciana Maines da Silva -
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

AGRADECIMENTOS

Com o coração transbordando de gratidão, venho dedicar um agradecimento profundo a todos que tornaram a realização deste trabalho de mestrado possível. Cada passo desta jornada foi iluminado e sustentado por uma rede de apoio inestimável, e sou eternamente grata a cada um que fez parte deste capítulo especial da minha vida.

Primeiramente, agradeço a Deus, cuja presença constante e luz guiadora foi um farol em meio à escuridão. Sua orientação trouxe serenidade em momentos de incerteza, e sua força renovou minha fé a cada passo, mostrando-me o caminho certo a seguir.

À minha família, expresso meu mais sincero agradecimento pelo apoio incondicional e pelo amor constante. Ao meu querido marido, Josimar, minhas preciosas filhas, Diuly Alice e Helen Camily, e meu amado filho, Arthur Miguel, sou profundamente grata pela compreensão durante minhas ausências, pela paciência e pelo amor que tornaram este sonho possível.

Presto uma homenagem especial aos meus pais, Joe e Luzia, cuja memória continua a ser uma fonte eterna de amor e inspiração. Mesmo na ausência física, a força e a determinação que me legaram continuam a iluminar meu caminho, oferecendo uma base sólida sobre a qual construí minha jornada.

À minha irmã, Taiana, meu agradecimento especial. Sua presença constante e seu apoio incondicional foram essenciais para a construção deste trabalho. Seu incentivo e presença foram as chaves para minha evolução acadêmica e pessoal.

À minha orientadora, Dr.^a Professora Ingridi Vargas Bortolaso, minha mais profunda gratidão. Sua inteligência, criatividade e visão inovadora abriram portas para novos horizontes, ajudando-me a ver além do convencional.

Agradeço também aos professores da banca de qualificação. Suas sugestões e contribuições enriqueceram minha pesquisa de maneiras que palavras não podem expressar plenamente.

Por fim, um agradecimento especial aos amigos e colegas gestores dos Centros de Educação Infantil e aos amigos de trabalho da Secretaria Municipal de Educação. Seu suporte e colaboração foram fundamentais para o desenvolvimento e sucesso desta pesquisa.

A todos vocês, meu mais profundo e sincero obrigada. Cada um de vocês fez parte deste sonho, e sou eternamente grata por isso.

LISTA DE SIGLAS

ACT	Admitido em Caráter Temporário
AMESC	Associação dos Municípios do Extremo-Sul Catarinense
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEI	Centro de Educação Infantil
CEJA	Centro de Educação de Jovens e Adultos
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Balneário Gaivota – Localização no Estado de Santa Catarina.....	43
Figura 2 - Fachada do Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins	46
Figura 3 - Fachada do Centro de Educação Infantil Abelhinha	48
Figura 4 - Fachada do Centro de Educação Infantil Pingo de Gente	49
Figura 5 - Fachada do Centro de Educação Infantil Tia Benta	50
Figura 6 - Fachada do Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes.....	51
Figura 7 - Fachada do Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar	52
Figura 8 - Fachada do Centro de Educação Infantil Brilhamares “Denésia Rodrigues Leandro”	54
Figura 9 – Imagens do <i>e-book</i>	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais autores e conceitos abordados no âmbito dos estudos da memória social	28
Quadro 2 – Principais autores e conceitos citados no âmbito da memória institucional	31
Quadro 3 – Principais autores relacionados à gestão escolar	39
Quadro 4 – Principais conceitos da educação	40
Quadro 5 – Quadro-Síntese da Metodologia da Pesquisa	54
Quadro 6 – Síntese dos CEIs	55
Quadro 7 – Construtos aplicados	75
Quadro 8 – Indicações de boas práticas	78

RESUMO

A gestão escolar não é composta por uma única atividade, de fato, trata-se de um conjunto de atividades, ações e esforços que, quando efetivos e integrados, geram vantagens para toda a comunidade escolar e para a sociedade, de modo que o papel desse profissional precisa ser compreendido e reconhecido. A educação desempenha um papel crucial na construção de uma sociedade próspera e consciente, ao abranger diferentes facetas que se entrelaçam e impactam diretamente na construção da memória social de um povo. Assim, garantir uma educação de qualidade é essencial para o desenvolvimento social, cultural e econômico de qualquer região. Nesse sentido, compreende-se que a gestão escolar é parte da escola e deve ser valorizada tanto quanto o ensino. Este estudo foi desenvolvido com o objetivo geral de analisar os elementos essenciais das diversas dimensões da gestão escolar (financeira, organizacional, pedagógica e social), no município de Balneário Gaivota, por meio da perspectiva da memória das equipes gestoras das instituições municipais de ensino. A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que busca entender e interpretar as memórias e perspectivas dos gestores escolares, explorando assim as dimensões profundas e subjetivas da gestão escolar no município de Balneário Gaivota. Os dados coletados evidenciaram que as memórias fazem parte de todas as atividades dos gestores e, além de uma construção do passado, atuam na formação de sua identidade como gestores, na sua capacitação, na forma como atuam, na escolha de ações e outras tantas situações. Foram realizadas sete entrevistas que deixaram contribuições para a construção de memórias dos gestores escolares. Os desafios dos gestores são muitos, não apenas atender a questões burocráticas envolvidas com suas atividades, toda a equipe escolar depende, em alguma proporção, de suas ações, o que impactará também os resultados dos alunos e os benefícios que poderão ser assegurados à comunidade escolar e à sociedade como um todo. Para isso, porém, o gestor pode precisar de suporte dentro e fora da escola, o que muitas vezes não encontra e, assim, o trabalho, sem muita ajuda ou sem o devido reconhecimento, é um dos maiores desafios.

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Desafios. Memória. Educação Pública. Educação Municipal. Centros de Educação Infantil Municipais.

ABSTRACT

Education plays a crucial role in building a prosperous and conscious society, as it encompasses different facets that intertwine and directly impact the construction of a people's social memory. Therefore, ensuring quality education is essential for the social, cultural and economic development of any region. In this sense, it is understood that school management is part of the school and should be valued as much as teaching. This study was developed with the general objective of analyzing the essential elements of the different aspects of school management (financial, organizational, pedagogical and social) in the municipality of Balneário Gaivota through the perspective of the memory of the management teams of municipal educational institutions. This research is characterized by a qualitative approach. The qualitative nature of the research is appropriate, as it will understand and interpret the memories and perspectives of school managers, thus exploring the deep and subjective aspects of school management in the municipality of Balneário Gaivota. School management is not made up of a single activity, in fact, it is a set of activities, actions and efforts that, when effective and integrated, generate advantages for the entire school community and society, so that the role of this professional needs to be understood and recognized. The data collected showed that memories are part of all managers' activities and, in addition to a construction of the past, they act in the formation of their identity as managers, in their training, in the way they act, in the choice of actions and many other situations. . The interviews were very enlightening and made it very clear that memories are part of the lives of all individuals and with school managers the reality is the same. The challenges faced by managers are many, not just meeting bureaucratic issues involved with their activities, the entire school team depends in some proportion on their actions, which will also impact student results and the benefits that can be ensured to the school community and society. as a whole. To do this, however, the manager may need support inside and outside the school, which he often does not find and, therefore, working without much help or without due recognition is one of the biggest challenges of his work.

Keywords: Education. School management. Challenges. Memory. Public education. Municipal education. Municipal schools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Memorial	13
1.2 Contexto de Estudo.....	18
1.2.1 Questão de Pesquisa	20
1.2.2 Objetivos.....	20
1.3 Justificativa	20
1.3.1 Justificativa Acadêmica.....	21
1.3.2 Justificativa Social.....	22
1.3.3 Justificativa Pessoal.....	22
2 BASES CONCEITUAIS	24
2.1 O campo de estudos da memória social.....	24
2.2 Memória Institucional.....	28
2.3 Gestão Escolar	31
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Delineamento da pesquisa.....	42
3.2 Campo de estudo.....	42
3.3 Instrumentos de coleta de dados	44
3.4 Análise de dados	45
3.5 Informações sobre os Centros de Educação Infantil.....	46
3.5.1 Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins	46
3.5.2 Centro de Educação Infantil Abelhinha.....	47
3.5.3 Centro de Educação Infantil Pingo de Gente.....	48
3.5.4 Centro de Educação Infantil Tia Benta.....	50
3.5.5 Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes.....	51
3.5.6 Centro Educacional Estrelinha do Mar.....	52
3.5.7 Centro de Educação Infantil Brilhamares “Denésia Rodrigues Leandro”	53
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
5 PRODUTO TÉCNICO	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A - ENTREVISTA	92

1 INTRODUÇÃO

A educação desempenha um papel crucial na construção de uma sociedade próspera e consciente, ao abranger diferentes facetas que se entrelaçam e impactam diretamente na construção da memória social de um povo. Assim, políticas educacionais que visem qualificar a educação são essenciais. Para as instituições formadoras implementarem suas propostas pedagógicas efetivamente, é necessário esclarecer o conceito de gestão escolar. De acordo com Vasques-Menezes (2021, p. 897),

Gestão escolar é um conceito construído historicamente, impregnado de valores e significados específicos trazidos num contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos. A literatura discute que inicialmente esse conceito estava direcionado aos aspectos mais administrativos da função e que, com o passar dos tempos, conforme as mudanças sociais e históricas reafirmadas pela legislação em vigor, passou a buscar o teor mais pedagógico e político da palavra.

Nesse sentido, compreende-se que a gestão escolar é parte da escola e deve ser valorizada tanto quanto o ensino, conforme ressaltam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Libâneo (2018). Ainda, é possível uma reflexão sobre os aspectos da gestão escolar, a saber: gestão do ensino, administração do trabalho, gerenciamento de infraestrutura, gestão da comunidade e até mesmo a gestão econômica e financeira das instituições de ensino. Lück (2009) enfatiza a complexidade da gestão escolar, dividindo-a em duas dimensões, a saber: pedagógica e administrativa. Presentemente, é relevante destacar que autores como Vasques-Menezes (2021) se referem ao conjunto de olhares da gestão escolar como aspectos. Por outro lado, Lück (2009) se refere a dimensões. Para fins desta dissertação, utilizaremos o termo “dimensões” para nos referir ao conjunto de olhares da gestão.

A orquestração dessas diferentes dimensões da gestão garante que a instituição educacional funcione de forma integrada e alinhada. Como menciona Gomes (2020), isso promove o desenvolvimento das capacidades cognitivas, sociais e morais, dinamizando o currículo na cidadania participativa. Essa dinâmica curricular é essencial para a educação, ao transcender o conhecimento teórico e incentivar a aplicação prática dos conceitos do dia a dia. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 435) afirmam que:

Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a valorização de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos.

Por isso, é imperativo que a gestão escolar reconheça seu papel fundamental na criação de um ambiente que eduque e, simultaneamente, forme cidadãos conscientes e ativos na sociedade. Ainda para Libâneo (2012), as formas de organização e gestão atuam como meios, e não como fins em si, ressaltando que, embora os meios sejam instrumentais para a realização de determinados objetivos, eles estão subordinados a esses fins. Nesse contexto, surge o interesse em pesquisar sobre este tema, gestão escolar, sob a perspectiva do campo de estudos de memória social. Pretende-se que, através da construção coletiva da memória de educadores que desempenharam ou ainda desempenham funções gerenciais, seja possível elaborar premissas e contribuições que iluminem a (in)visibilidade de muitas de suas atividades. Tais relatos têm o potencial de oferecer suporte e acolhimento a novos gestores, enriquecendo suas experiências e práticas administrativas.

É muito comum nos depararmos com instituições que, em função de uma gestão eficaz, proporcionam à comunidade escolar segurança, credibilidade e um padrão de ensino elevado, o qual pode ser menos evidente em outras. Não há a intenção de fornecer uma receita pronta sobre a importância da gestão, mas tentar oferecer percepções que possam contribuir para uma gestão escolar de qualidade. Frequentemente, enfrentamos realidades desafiadoras que podem conduzir a práticas de gestão ineficazes. Por isso a importância de tornar visíveis essas dinâmicas para todos os envolvidos na educação. A (in)visibilidade da gestão escolar tem reflexos claros na realidade da escola.

Este trabalho se enquadra na linha de pesquisa Memória, Gestão e Cultura do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, e se apoiará em autores como Halbwachs (1990), Candau (2011) e Pollak (1992) no que se refere ao campo de Memória Social. Quanto aos autores da área da educação, podemos destacar Lück (2008; 2009; 2012), Lins (2000) e Libâneo (2012). Na área de gestão, alguns dos autores citados serão Geraldo José Sant'Anna (2014), Almir Vicentini (2010), Heloísa Lück (2007; 2009; 2012) e Adelar Hengemühle (2010).

A metodologia deste estudo tem em vista captar e interpretar as memórias e perspectivas dos gestores escolares de Balneário Gaivota. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora (ex-gestores e gestores atuais), complementadas por análise documental de registros escolares e projetos e políticas pedagógicas educacionais. A análise será conduzida por meio da temática proposta por Minayo (2009), que nos permitirá extrair padrões e temas das narrativas coletadas, guiados pela teoria Gramsciana de hegemonia e senso comum.

A escolha de ex-gestores e equipe de gestores atuais para responder às entrevistas foi motivada pela necessidade de obter uma perspectiva abrangente e aprofundada sobre os temas em questão. A vasta experiência e conhecimento desses profissionais proporcionam uma visão detalhada e perspicaz das dinâmicas organizacionais e dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho. Suas contribuições são fundamentais para a análise precisa e a formulação de estratégias eficazes, permitindo uma abordagem holística e informada para resolver questões pertinentes à gestão escolar.

A presente dissertação está estruturada da seguinte forma: após esta introdução, será apresentado o memorial, onde a pesquisadora apresenta sua trajetória e justifica seu interesse de pesquisa, o contexto do estudo, questão de pesquisa e objetivos, seguindo com o referencial teórico que fundamenta o estudo e os procedimentos metodológicos. Por fim, são apresentadas a proposta de produto final da dissertação e a proposta de cronograma.

1.1 Memorial¹

Peço licença para contar minha trajetória em primeira pessoa do singular. Me chamo Thais Valandro Martins Borges, sou professora e resido na área rural em Balneário Gaivota, uma cidade litorânea do Sul de Santa Catarina. Neste memorial, gostaria de compartilhar minha trajetória e expressar a importância do apoio familiar que recebi ao longo dos anos. Desde os primeiros anos de estudo, conto com o total apoio dos meus pais, mesmo que hoje eles estejam em memória. Além disso, meu esposo e meus três filhos são uma fonte constante de incentivo na busca pela realização dos meus objetivos. É essencial mencionar também a presença constante da minha irmã gêmea, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos. Vindo de uma família de professores, com avó e tias atuando na área educacional, reconheço que esse início não foi influenciado pelo amor à docência.

Durante minha infância, não me recordo de expressar o desejo de me tornar professora quando crescesse. Minha família vivia uma vida feliz, sem grandes dificuldades financeiras. Meu pai era músico e minha mãe trabalhava no comércio. Embora talvez fosse esperado que eu seguisse os passos deles, devo confessar que, apesar de admirar o talento musical do meu pai, eu não possuía habilidades musicais, e ele percebeu isso desde cedo.

¹ Seção em Primeira Pessoa do Singular – Obrigatório para discentes do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais.

Embora tenha ajudado em lojas e restaurantes quando jovem, eu sabia que o comércio não era o meu caminho. Naquela época, ainda não tinha consciência de que a educação estava destinada a fazer parte da minha vida. No entanto, como costumam dizer, aquilo destinado encontrará uma maneira de nos alcançar.

Estudei em escolas públicas durante toda a minha vida. Embora meus pais não tenham participado ativamente da minha vida escolar, eles sempre me incentivaram a estudar. No entanto, logo cedo, decidi deixar a casa dos meus pais para me casar em 1998, enquanto ainda estava concluindo o ensino médio. Meu esposo foi um grande apoio durante esse período, e todas as noites ele esperava por mim na estrada geral para me levar para casa, garantindo que eu concluísse essa etapa tranquilamente. Naquela época, surgiu a possibilidade de fazer o magistério, mas decidi não seguir essa carreira, optando talvez por tentar ingressar diretamente em uma faculdade no futuro. Minha primeira experiência profissional que vejo como trabalho começou em 1996, na época, com 16 anos, onde durante a temporada de verão trabalhava de atendente na Celesc (Centrais Elétricas de Santa Catarina). Trabalhava durante 3 meses na unidade, que abria somente no verão em Balneário Gaivota, para atender principalmente os turistas que lá veraneavam.

Comecei por acaso do destino, e não por necessidades. Surge um trabalho, estão procurando jovens para trabalhar, e um tio acabou me indicando, eles aceitam a indicação e acontece, sendo a Celesc, uma grande empresa até os dias atuais em Santa Catarina, quem me ensinou os ofícios da função. Com uma equipe já efetiva na empresa, que trabalhava na unidade que fica localizada em Sombrio e funciona durante todo o ano, éramos treinados, e depois enviados para a unidade de Balneário Gaivota. Trabalhei lá durante três verões e foi uma ótima experiência, mas que não me manteve nessa área.

Como citei anteriormente, venho de uma família de comerciantes. Então, já havia tido alguma experiência no comércio e confesso que nunca gostei. Já não gostava de auxiliar na loja da mãe, e mais tarde também tive mais uma tentativa de trabalhar no comércio, em uma loja em Sombrio, por influência de uma amiga da escola, que depois veio a se tornar minha comadre. Já casada, ela me convidou, e como ficava por casa, pois meu esposo trabalhava fora durante todo o dia na época de Natal, tentei de vendedora, caixa, mas ali tive certeza de que aquele não era o meu lugar. Trabalhei acredito que menos de 30 dias e pedi para sair. Ficava em casa como dona do lar.

Relato agora o momento que de fato considero como o começo verdadeiramente do meu trabalho. A opção pela escolha deste curso se deu de forma subjetiva, vindo por meio de um convite, sem grandes pretensões, da minha irmã gêmea — que, na época, trabalhava em um

Centro de Educação Infantil e vinha gostando da experiência —, aceito por mim sem a consciência do verdadeiro papel da educação e muito menos sobre aonde isso poderia me levar.

Aos 19 anos, recém-casada, não tinha ideia clara do que seria a Universidade, tampouco do campo de atuação de um pedagogo e sua real importância na sociedade. Ingressei no curso de Pedagogia através do vestibular no início de 2000 e, no segundo semestre do mesmo ano, já estava na Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul em Araranguá. Nas primeiras aulas, tive a certeza de que aquele era o meu lugar e que de fato a educação seria minha morada.

As possibilidades e as riquezas do campo profissional foram aparecendo ao longo da graduação, enquanto adquiri gosto por esse novo mundo. Óbvio que as dificuldades também apareceram. Na época, tudo era muito difícil e cheio de barreiras. Moro na área rural de Balneário Gaivota e não existiam as facilidades que hoje temos. Chegar até a universidade era uma batalha. Eu e minha irmã íamos de moto até a Lagoa de Fora, pegávamos um ônibus até Sombrio e outro até Araranguá, e assim seguimos por longos quatro anos e, durante esse período, duas filhas, novos desafios e até bebê para a universidade eu levei, porém, desistir nunca foi uma possibilidade.

Os anos passaram e, ainda sem ter realizado a conclusão do curso, tive minha primeira experiência profissional. Em 2003, atuei como professora de Apoio Pedagógico na Escola Estadual Prof.^a Doralina Clezar da Silva, na Lagoa de Fora, em Balneário Gaivota, uma experiência nova, pois nunca havia pisado em uma sala de aula. O medo de errar e a angústia de não alcançar os objetivos faziam parte daquele primeiro emprego, onde, apesar das inseguranças, era claro o sentimento de que a educação era o meu lugar.

No ano seguinte, 2004, o sonho se tornou real e estava finalmente formada em Pedagogia das Séries Iniciais do Ensino Fundamental. Nos anos que se seguiram de 2005 até 2016, comecei a atuar como professora municipal de Balneário Gaivota, trabalhando por 15 anos, sem interrupções, na Escola de Ensino Fundamental Albino Bernardino de Melo e nos Centros de Educação Infantil (CEIs) Libânia Pereira Martins, Pingo de Gente e Estrelinha do Mar. Ensinando e aprendendo a cada dia e junto aos CEIs do município, descobri que a Educação Infantil e a Gestão Escolar me encantavam peculiarmente.

Assim, no ano de 2008, resolvi retornar à sala de aula e me licenciar também em Educação Infantil, Gestão Escolar, Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica, área essa em que gosto muito de atuar. Tive também experiências de muita aprendizagem na função de Orientadora Educacional durante quatro anos em escolas e CEIs municipais, e trabalhei durante quatro anos como professora do CEJA (Centro de Educação de Jovens e Adultos), como professora da rede estadual, um público novo e que me ensinou muito. No ano de 2004, concluí

minha especialização *Lato Sensu*, pela FUCAP/UNIASSELVI, em Prática Interdisciplinar: Educação Infantil e Séries Iniciais.

Depois de tantos anos nessa longa caminhada, algo era sonhado por mim, por nós, a tão esperada efetivação, meu objetivo era ser efetiva como professora em Balneário Gaivota, mas até isso se concretizar, a efetivação em um município vizinho também fazia parte, e então, em 2016, tive minha primeira realização profissional. Depois de mais de 10 anos trabalhando como ACT (Admitido em Caráter Temporário) no município de Balneário Gaivota, fui aprovada no concurso público do município de Sombrio. Uma grande realização havia ocorrido, mas com ela surgiu um sentimento de insegurança diante do desconhecido e o medo de deixar para trás meu município, gerando inquietação. No entanto, apesar de ser um caminho novo e desafiador, eu estava convicta de que era a direção certa a seguir. Minha irmã, com quem sempre compartilhei cada jornada anterior, já havia trilhado esse mesmo caminho, então decidimos seguir juntas mais uma vez, embarcando rumo a esse novo desafio.

Em Sombrio, trabalhei na Escola de Educação Básica Municipal Alcides de Souza Pereira, com uma turma de segundo ano, e foi muito desafiador e um ano de novas amizades e aprendizagens. No ano seguinte e lembrando que amo a Educação Infantil, pedi remoção para o Centro de Educação Infantil Criança Esperança, localizado na área rural, onde fui muito bem acolhida por toda a comunidade escolar, pessoas que estarão sempre em minhas lembranças. Lá, atuei até final de 2020.

O ano de 2021 foi um ano de várias surpresas, e a primeira delas chegou mediante um convite do prefeito de Balneário Gaivota para= retornar ao município, agora para atuar como Secretária Municipal de Educação, e junto a esse convite de tanta responsabilidade, novas angústias, novos medos, mas também um convite que me fez e faz refletir todos os dias sobre minha profissão, minha função ou missão na educação. E essa reflexão me fez aceitar, mesmo sabendo dos desafios e das dificuldades do cargo, que são inúmeros e tão complexos, mas que, apesar dessas dificuldades diárias, a aquisição de muitos aprendizados. Alguns deles, hoje sei que só aprendi por estar nessa função, e que eles serão valiosíssimos em minha caminhada na educação e ao meu retorno à sala de aula. Estar na gestão nos traz muitos problemas, mas com certeza lições para uma vida, as quais levarei comigo sempre.

Outra grata surpresa do ano de 2021 foi a concretização da minha realização profissional que sempre almejei: compor o quadro efetivo do município de Balneário Gaivota. Sigo na educação, aprendendo a cada dia, errando e acertando e tendo a certeza de que fiz o possível mesmo quando o possível não foi o suficiente. Estar em sala de aula ou na gestão me proporciona diariamente a oportunidade de compreender que essa área ainda necessita de muito

esclarecimento e formação dos profissionais que nela atuam direta ou indiretamente, e isso me faz querer sempre mais. Por esse motivo, no ano de 2022, apesar de ser um ano de muitas dificuldades, estou tendo a grata alegria de começar a cursar o Mestrado, que é algo por que anseio há muito tempo, afinal, ampliar os conhecimentos sempre é válido.

Trabalhar, para mim, é sinônimo de alegria, amor, amizade, compromisso, responsabilidade e muita aprendizagem. Aprendo com cada sorriso, choro, com cada acerto e com cada erro. Sei que parece que estou romantizando a educação, a pedagogia, a sala de aula, as dificuldades diárias e a gestão, mas não estou, sei que elas existem, e muitas destas angústias fazem parte de meu dia a dia, mas, apesar de tudo e depois de quase 20 anos em sala de aula, me sinto muito mais realizada do que frustrada, pois sei que esse é o meu lugar.

Às vezes me pego pensando, até em conversas com amigos, sobre o que sentiria ou o que seria se não estivesse trabalhando na educação. São suposições difíceis, pois hoje só consigo me ver fazendo o que faço, com as pessoas com quem convivo, e poderia dizer que me sentiria triste sem essa rotina, infeliz e não realizada profissionalmente, mas tudo dependeria do motivo pelo qual não estaria trabalhando. Tenho a consciência de que somos seres humanos que nos adaptamos com novas realidades e situações, por mais difíceis que elas sejam. Acredito que encontraria outra atividade, mas tenho uma forte impressão de que me sentiria menos feliz do que hoje.

Tenho diversos sonhos, objetivos que ainda planejo realizar em minha vida pessoal e profissional, mas dentro dessas questões, tenho claro que vivo ciclos. Dessa forma, aspiro a ter a lucidez e a sabedoria de saber a hora certa de parar, seja quando minha aposentadoria chegar, seja quando não conseguir mais transformar o mundo que vivo. E com essa transformação do mundo, não me refiro ao mundo de fato, e sim mediante um sorriso ou de um agradecimento de uma criança, ou de uma família.

Enfim, vale aqui ressaltar as palavras de Gould (1995, p. 15) no livro intitulado “Tendências gerais do ciclo de vida dos professores”, onde o autor conecta de forma muito clara o que descrevi até o momento: que, após tantas experiências vividas, tenho, de fato, a impressão do cumprimento de grande parte de tudo o que pretendia viver, não por estar próxima ao fim, mas por entender que tudo isso já é parte do que pretendo e do que as pessoas verão de mim, pois, apesar de sempre haver um longo caminho pela frente, já estou mais afastada do “calor intenso” da vida profissional e pessoal.

1.2 Contexto de Estudo

Como foi apresentado na introdução deste trabalho, a pesquisa sobre gestão escolar sob a perspectiva do campo de estudo de memória social é relevante para promover melhorias significativas nos sistemas de ensino. Tais melhorias podem ser atribuídas ao processo de desvendar a invisibilidade da gestão escolar nos seus mais complexos e diversos aspectos. Uma gestão eficiente e eficaz no âmbito escolar é fundamental para garantir a qualidade da educação oferecida às comunidades de Balneário Gaivota, abrangendo tanto instituições rurais quanto urbanas.

Compreendendo os princípios, teorias e práticas relacionadas à gestão escolar, os profissionais da educação podem desenvolver habilidades de liderança, tomada de decisão estratégica e gerenciamento de recursos. A esse respeito, Lück (2007) afirma que a gestão é uma ciência e, como tal, pode gerar mudanças relevantes quando conduzida adequadamente. Através desse estudo, é possível aprimorar a alocação de recursos financeiros, a implementação de políticas educacionais, a formação e capacitação de professores, além de promover a participação da comunidade escolar e o engajamento dos alunos.

De acordo com Lück (2007), a gestão escolar precisa ser compreendida como uma necessidade para as escolas poderem atuar de forma organizada, direcionada e com foco em pontos como educação de qualidade, segurança, proteção dos alunos e seus direitos educacionais e suporte aos professores, para um trabalho cada vez mais qualificado, entre outros fatores.

Uma gestão escolar sólida também contribui para a redução das desigualdades sociais e para o desenvolvimento integral dos estudantes, preparando-os para os desafios do mundo contemporâneo. Portanto, ao estudar a gestão escolar, estamos investindo no aprimoramento do sistema educacional na totalidade, visando ao progresso social e ao fortalecimento das bases para uma sociedade mais justa e igualitária, com um foco mais direcionado para Balneário Gaivota.

Na continuidade do nosso estudo sobre a gestão escolar e a memória social em Balneário Gaivota, é necessário reconhecer que a gestão escolar em nosso país é um conjunto complexo de ações governamentais, abarcando esferas federais, estaduais e municipais. A responsabilidade e o comprometimento com uma educação de qualidade competem a toda a equipe escolar: professores, pais, alunos e funcionários, pois, só assim haverá uma contribuição significativa e principalmente a reflexão do ato de aprender e ensinar.

O funcionamento adequado da educação, pensando em gestão, vista como parte essencial no processo de construção de uma educação de qualidade, é abordado pela autora Lück (2009, p. 19):

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo, em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda.

Sendo a educação tão essencial para o desenvolvimento pessoal, social e de toda a nação, não podemos conceber escolas e Centros de Educação Infantil estagnados, desprovidos de organização e planejamento. Para que as instituições de ensino não caiam nesse local de falta de orientação e ali sigam, a gestão tem papel essencial (Beraldo; Pelozo, 2007). É imprescindível que a realidade de cada instituição e de todos os envolvidos seja considerada, garantindo que as competências necessárias para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos educacionais sejam não apenas relevantes, mas que também propiciem mudanças significativas e concretas.

Paschoalino (2018) destaca que os desafios da gestão são inúmeros, já que cada instituição de ensino, cada local específico, enfrenta desafios que podem não ocorrer em outros locais. Isso significa que os desafios da gestão de uma escola podem não estar presentes em outra. No entanto, existem alguns pontos vistos de forma comum, como a falta de suporte financeiro, as dificuldades de obtenção de auxílio dos gestores municipais, estaduais ou federais da forma como a instituição necessita, a falta de conhecimentos da comunidade sobre o que é a gestão, os benefícios para escola, alunos e educação e o papel de cada um (alunos, pais, professores, governos etc.) no sentido de dar suporte a essa gestão e auxiliar para que se torne cada dia mais efetiva.

Essas mudanças precisam ser efetivas, contínuas e permanentes, exigindo das instituições de ensino uma constante de reinvenção, inovação e criatividade. A coordenação das diversas dimensões da gestão escolar é fundamental para a oferta de uma educação de qualidade na cidade de Balneário Gaivota, um município litorâneo, onde serão aprofundados a identidade e o campo da memória social. A seguir será apresentada a questão de pesquisa, seguida dos objetivos.

1.2.1 Questão de Pesquisa

Como compor um modelo de gestão escolar que contemple os elementos essenciais dos diversos aspectos da gestão (financeira, organizacional, pedagógica e social) por meio da construção das memórias dos ex-gestores e atuais equipes gestoras no município de Balneário Gaivota?

1.2.2 Objetivos

A partir desse contexto são apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.2.1 Objetivo Geral

Analisar os elementos essenciais das diversas dimensões da gestão escolar (financeira, organizacional, pedagógica e social) no município de Balneário Gaivota por meio da perspectiva das memórias dos ex-gestores e atuais equipes gestoras dos Centros de Educação Infantil municipais de ensino.

1.2.2.2 Objetivos Específicos

- Documentar as memórias, lições aprendidas e experiências significativas relacionadas à gestão escolar dos ex-gestores e atuais equipes gestoras dos Centros de Educação Infantil municipais de ensino.
- Identificar os desafios e barreiras enfrentados pelos gestores escolares, incluindo questões de recursos, políticas educacionais e engajamento da comunidade.
- Elaborar um conjunto de recomendações baseadas nas lições aprendidas pela ex-gestores e atuais equipes gestoras que possa contribuir e orientar as equipes gestoras.

1.3 Justificativa

A seguir serão apresentadas as justificativas para o desenvolvimento do estudo.

1.3.1 Justificativa Acadêmica

De acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018), em relação à gestão escolar, as pesquisas deixam uma lacuna a ser preenchida, sobre o cotidiano da gestão e dos sujeitos que compõem a comunidade escolar. A gestão escolar é um tema amplamente debatido na literatura acadêmica. No entanto, uma revisão nas bases de dados (SciELO, Google Acadêmico) revelou uma lacuna no contexto específico da invisibilidade da gestão escolar. Dada à importância da gestão na garantia da qualidade da educação e considerando o rápido crescimento demográfico de Balneário Gaivota — que, segundo o censo de 2022, é o 9º município que mais cresceu no Brasil —, há uma necessidade premente de estudos direcionados a esse contexto.

A falta de visibilidade sobre as práticas de gestão escolar em Balneário Gaivota, apesar do conhecimento intrínseco das equipes gestoras, indica um potencial campo de investigação que pode trazer benefícios significativos. Esta pesquisa visa não apenas contribuir academicamente ao preencher essa lacuna, mas também oferecer percepções práticas que melhorem a gestão escolar na região. Além disso, com a cidade sendo um polo de crescimento, um sistema educacional robusto e bem gerenciado pode atrair mais residentes e investimentos, fortalecendo ainda mais a região.

Aguiar (2016) esclarece que a gestão possui um componente histórico que não pode ser ignorado, já que esta se formulou e foi alterada com o passar do tempo. As práticas de gestão que eram consideradas efetivas há duas ou três décadas, no presente, são consideradas ultrapassadas e ineficazes, considerando-se as alterações sociais, educacionais, no perfil dos professores, alunos etc.

Gerir é uma palavra ampla, que significa assumir uma variedade de responsabilidades, uma diversidade de exigências que deverão ser cumpridas em prol da qualidade da educação, mas que são muito difíceis de se alcançar, como a coordenação e organização pedagógica nas escolas, o alcance de verbas para todas as necessidades, entre várias outras (Fernandes & Pereira, 2016).

Ao lançar luz sobre os desafios, práticas e oportunidades na gestão escolar de Balneário Gaivota, este trabalho acadêmico espera propor recomendações fundamentadas para melhorar o sistema educacional do município, elevando não apenas seu perfil demográfico, mas também sua credibilidade e eficiência educacional.

1.3.2 Justificativa Social

A presente pesquisa é percebida como viável e de relevante interesse para os gestores municipais de Balneário Gaivota. Autoridades educacionais locais e conselhos escolares² têm demonstrado abertura a iniciativas que buscam promover o desenvolvimento social, econômico e profissional de seus servidores e cidadãos.

Contrariamente à busca de uma fórmula rígida para a gestão escolar, este estudo compreenderá, junto às equipes gestoras, práticas que potencializem a qualidade da educação no município. Através da aplicação deste estudo nos sete Centros de Educação Infantil de Balneário Gaivota, pretende-se consolidar uma abordagem que reflita os elementos vitais para a gestão e educação escolar, fortalecendo a conexão entre as equipes gestoras e a comunidade escolar.

Não há como se falar em escolas justas, nas quais todos os alunos recebem educação de qualidade e essa qualidade se equipara a outras escolas, permitindo oportunidades de futuro iguais para todos, quando a gestão não é conduzida de modo organizado e efetivo, além de ser valorizada pela comunidade escolar e em geral (Botler, 2018).

Reconhecer e valorizar o ponto de vista dos profissionais da educação e dos cidadãos em relação à gestão escolar é crucial. Cada instituição de ensino, embora localizada no mesmo município, possui sua singularidade. Assim, é imperativo respeitar e adaptar-se às nuances de cada uma, garantindo uma gestão que ressoe as necessidades e valores da comunidade local.

1.3.3 Justificativa Pessoal

Com quase duas décadas de experiência na área da educação e mais de 15 anos dedicados ao município de Balneário Gaivota, minha trajetória como docente e ex-secretária municipal de Educação me proporcionou uma perspectiva única sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar na região. A observação dessas lacunas e desafios motivou-me a explorar esse tema com profundidade.

Apesar da crescente relevância, percebi uma ausência de pesquisas que abordassem a (in)visibilidade da gestão escolar em Balneário Gaivota. Acreditando que o trabalho não apenas contribuirá para meu crescimento profissional, educacional e pessoal, também espero fornecer percepções valiosas para as equipes gestoras e a comunidade escolar. Essas

² Conselhos escolares, para este trabalho, referem-se às Associações de Pais e Professores.

percepções serão adquiridas mediante análises de dados colhidos ao longo da pesquisa, iluminando caminhos mais claros para a gestão escolar e a promoção de sua visibilidade.

A singularidade desta pesquisa, que foca nas características específicas de Balneário Gaivota aplicadas em todas as suas instituições de educação infantil municipal, pode servir como incentivo para outros profissionais da educação do município. Assim, espero não apenas lançar luz sobre a temática, mas também inspirar mais debates, estudos e avanços na educação gaivotense.

No próximo capítulo, serão apresentados os autores que serviram de sustentação para o desenvolvimento da presente dissertação.

2 BASES CONCEITUAIS

Nesta seção, os principais fundamentos teóricos que guiam este trabalho são delineados. Começamos explorando a relevância da memória social e como ela se entrelaça com a experiência e os desafios da gestão escolar. Posteriormente, a interconexão entre educação e gestão escolar será abordada, destacando sua pertinência para o município de Balneário Gaivota.

2.1 O campo de estudos da memória social

De acordo com Sá (2007), o campo da memória social é complexo e multifacetado ao haver uma proposição comum de que a memória humana não é uma reprodução das experiências passadas, e sim uma construção, que se faz a partir daqueles, por certo, mas em função da realidade presente e com o apoio de recursos proporcionados pela sociedade e pela cultura. O que demonstra o caráter construtivo da memória social. Complementarmente, Peres (2022) destaca que a memória é parte integrante de nossas vidas, onde obtemos inúmeras experiências vividas ou ouvidas, dependendo de como retornar ao indivíduo a qualquer momento, seja pela emoção ou necessidade para realizar alguma atividade.

Ao discutirmos o tema da memória, é necessário destacar os estudos do autor Maurice Halbwachs, um renomado sociólogo francês do século XX, conhecido por suas contribuições para o campo da memória coletiva e da sociologia da memória. A memória social é influenciada por fatores culturais, históricos, políticos e sociais, e desempenha um papel importante na formação da identidade coletiva e na construção do sentido de pertencimento em uma comunidade ou sociedade. Ainda que Halbwachs (1990) seja mais frequentemente associada à sociologia e à psicologia social, pode-se inferir que seus estudos podem ser aplicados à área da educação e particularmente à gestão escolar. Isso porque algumas de suas contribuições são relevantes no contexto educacional, conforme apresentamos a seguir.

Adicionalmente, Sá (2007) complementa, informando que a memória, em seu processo de construção, torna-se objeto de discursos e práticas coletivas por parte de grupos sociais razoavelmente bem definidos. Assim, a partir de Sá podemos compreender que a memória coletiva reside em um conjunto de representações sociais acerca do passado que cada grupo produz, guarda e transmite através da interação social.

Promovendo um exercício de conexão das contribuições da memória social ao contexto educacional, podemos elencar as seguintes possibilidades: Halbwachs argumentou que a

memória é um fenômeno social construído em contextos coletivos. Na gestão escolar, isso pode ser aplicado ao reconhecimento e valorização da memória coletiva da comunidade escolar, incluindo a história da escola, tradições, valores e identidade. Os gestores escolares podem promover a construção e a preservação dessa memória coletiva, envolvendo alunos, pais, professores e funcionários em atividades que estimulem a conexão com o passado e a construção de uma identidade escolar compartilhada.

Em seus estudos, Halbwachs (1990) abordou a importância da memória na construção da identidade individual e coletiva. Transpondo para a área de gestão escolar, podemos dizer que os gestores podem se apoderar dessa perspectiva para fortalecer a identidade escolar. Assim, a partir dela podem promover um senso de pertencimento e coesão entre os membros da comunidade escolar.

Ainda, conforme os estudos de Halbwachs (1990) e Candau (2019), podemos dizer que “por meio da memória são construídos alguns tipos de nexos entre sujeito e espaço no tempo, compondo os sentidos históricos dos territórios” (Gautério; Albernaz, 2022, p. 86). A partir da análise das obras citadas, é possível inferir que a memória é influenciada pelo ambiente físico e pelos objetos que nos cercam. Na gestão escolar, os gestores podem projetar os espaços escolares para promover a memória coletiva e a identidade escolar. Isso pode incluir a exposição de símbolos e artefatos relevantes, a criação de murais comemorativos, a preservação de espaços históricos e a integração da história da escola em sua arquitetura.

Ainda, a obra de Halbwachs enfatiza a importância das narrativas e histórias compartilhadas na construção da memória coletiva. Os gestores escolares podem incentivar a criação de narrativas compartilhadas, promovendo a participação ativa de alunos, professores e pais na criação e compartilhamento de histórias significativas da escola. Isso pode fortalecer os laços emocionais e promover um senso de continuidade e pertencimento à comunidade escolar. De acordo com Pasinato, Thums e Fritsch:

A escola em si, em pleno século XXI, se apresenta diferente em seus significados de cinquenta anos atrás. No passado, ela tinha a vantagem de ser o lugar privilegiado da produção e da disseminação de saberes. Hoje em dia, é discutida a manutenção dessa posição favorecida de acesso ao conhecimento e mesmo de se conceber no espaço por primazia que possibilita um crescimento social e cultural (2002, p. 04).

É importante ressaltar que essas são apenas algumas maneiras pelas quais os conceitos de Halbwachs podem ser aplicados ao estudo da gestão escolar. Os gestores escolares podem

explorar mais a fundo as ideias de Halbwachs e adaptá-las às necessidades e contextos específicos de suas escolas.

É relevante citar que, apesar das memórias e suas nomenclaturas, para que elas possam ser legitimadas, é necessário haver pelo menos algum ponto de concordância.

Para que nossa memória se beneficie da dos outros, não basta que nos tragam seus testemunhos; é preciso também que ela não tenha deixado de concordar com suas memórias e que haja suficientes pontos de contato entre ela e as outras, para que a lembrança que os outros nos trazem possa ser reconstruída sobre uma base comum (Halbwachs, 1990, p. 12).

Assim, admite-se que as memórias tenham que de alguma forma fazer sentido para haver de fato a construção delas sobre um ponto em comum.

Para Pollak (1992), a memória é formada no coletivo e passa por constantes mudanças. Assim, ao longo da vida do indivíduo, ao viver os mais variados acontecimentos, a sua memória muda e está em constante construção. É necessário analisar algumas dessas mudanças no ambiente escolar, no que tange às perspectivas de memórias, para podermos entender melhor cada aspecto e suas memórias via registros do arquivo da instituição. Dentro deste espaço de memória e cultura, percebe-se a importância de cada indivíduo e que as diversas mudanças que ocorreram são necessárias, pois essas memórias vêm sendo construídas a cada dia, principalmente hoje, em um mundo globalizado, onde as tecnologias e as muitas informações fazem parte do dia a dia desta geração que nasceu em um mundo digital e tecnológico.

É preciso compreender, se não a totalidade deste processo de interação das mídias, ao menos parte desse processo, pois, com as mídias sociais, as tecnologias avançadas ou mesmo a televisão, rompeu-se a linha imaginária entre o mundo real e virtual, que separam cada espaço. Diante desse contexto, Colvara ressalta as preposições de Canclini.

[...] o indivíduo, o cidadão, não pertence mais a um país, mas ao mundo, num instante, num clicar, do controle remoto, o sujeito está em contato com outras partes do mundo e as partes de realidade, que forma um todo de informações que devem ser rapidamente absorvidas. As significações e representações culturais se multiplicam e assim, nós pesquisadores, confrontamos uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis (Colvara, 2006, p. 8).

Nesse cenário, devemos sempre considerar a cultura, os meios e as memórias que estão sendo deixadas ou transmitidas, sejam elas pelas pessoas no convívio diário ou pelos meios a que cada um tem acesso, pois, indiferentemente do lugar do mundo que o indivíduo vive, tudo deve levar o ser humano ao pensamento e à reflexão, mesmo que diferenciadamente, conforme as bagagens, memórias e culturas que trazemos.

Pollak (1992), constata que as memórias, sejam elas individuais ou coletivas, têm uma ligação direta com as pessoas e os lugares, e, quando não as vivemos no individual, elas foram vividas coletivamente pelo grupo com que convivemos. Dessa forma, vivemos os acontecimentos do outro “por tabela”. Pollak (1992) fala sobre essa memória como a memória herdada. Isso fica evidente quando guardamos memórias, acontecimentos, lugares, falas e relatos que muitas vezes não são do nosso tempo.

Podemos então deduzir que a memória é constituída de sentimentos e faz parte da continuidade e da reconstrução de uma pessoa ou de um grupo. É relevante mencionar Candau (2011), que nos provoca a pensar sobre a memória e a identidade, dando mais conteúdos e argumentos sobre esse importante assunto, trazendo uma escrita que, ao mesmo tempo, transita entre o simples, o complexo e o sofisticado, mostrando outras matrizes sobre a memória e a identidade.

Afinal, transitamos, conforme o autor, entre a memória individual e coletiva que muitas vezes se encontra imersa em nós, além de a mesma ser dividida em diferentes tipos: a memória protomemória, que se refere à memória repetida e é usada diariamente, através das atividades vividas; a memória de alto nível, que faz alusão às recordações e que sofre muitas vezes a interferência artificial; e a metamemória, que nos liga com as memórias.

Fica evidente que a identidade e a memória estão conectadas, indiferentemente se acontecem em pequenos grupos, onde as memórias são transferidas sobre o que o indivíduo viu e depois compartilhadas, ou em grandes grupos, onde as memórias acontecem através da transmissão da oralidade. Outro aspecto importante é a memória individual e a perda da memória, pois a perda da memória refletirá diretamente na identidade de quem a perde, pois a identidade e a memória fazem parte do que compõe esse ser, e mesmo a memória sendo plástica e modelada, os atos de esquecer e lembrar fazem parte do processo individual e coletivo.

O jogo social de lembrar e esquecer é necessário para que nós, indivíduos formados por memórias individuais e coletivas, possamos pensar, organizar e reorganizar nosso passado, presente e futuro. Assim, por meio da memória, as tradições são repassadas às gerações e, dentro desse jogo social da identidade de lembrar e esquecer, acontece a ruptura das tradições. Vale salientar que o esquecimento pode ser oriundo de algum trauma ou sofrimento, mas mesmo por esse motivo sendo válido e aceitável, acaba causando a fragilidade da identidade. Candau (2011) ainda ressalta que estamos vivendo em uma sociedade que tem tudo como descartável, muitas vezes quer mumificar, petrificar as memórias, com medo de esquecê-las. E isso vem trazendo um aumento grande nos museus virtuais, por exemplo.

O autor classifica, ainda, as memórias fortes e fracas. A memória forte é estruturada, organizada e faz sentido, enquanto a memória fraca acontece através das modificações dos grupos e a diminuição de seus grupos sociais de memória.

Nessa perspectiva, a memória e a educação possuem uma estreita relação que contribui na compreensão sobre esse olhar dos acontecimentos, por meio da memória e da história com a educação, trazendo novos aprendizados e saberes que poderão ser investidos nas práticas educativas de nosso dia a dia. A seguir, o quadro 1 apresenta uma síntese dos principais conceitos do campo de estudo de memória social para fins desse estudo.

Quadro 1 – Principais autores e conceitos abordados no âmbito dos estudos da memória social

Conceitos	Descrição	Autores citados	Como os conceitos se conectam com o objeto de estudo
Construção da Memória Social	A memória humana é vista como uma construção influenciada pela realidade presente e os recursos proporcionados pela sociedade e cultura.	Sá (2007), Peres (2022)	Valorizar a memória coletiva na gestão escolar, promovendo atividades que conectem a comunidade com seu passado.
Influência Cultural e Social	A memória social é moldada por fatores culturais, históricos, políticos e sociais, desempenhando um papel na formação da identidade coletiva e no sentido de pertencimento.	Halbwachs (1990), Sá (2007)	Envolver a comunidade escolar em práticas que fortaleçam a identidade e a memória coletiva da escola.
Identidade e Pertencimento	A memória coletiva ajuda a construir a identidade individual e coletiva, promovendo um senso de pertencimento e coesão na comunidade escolar.	Halbwachs (1990), Gautério e Albernaz (2022)	Projetar espaços escolares que promovam a memória coletiva e a identidade, como murais comemorativos e preservação de espaços históricos.
Mudanças e Adaptações	A memória está em constante construção e mudança, influenciada por novas experiências e interações com tecnologias avançadas.	Pollak (1992), Colvara (2006)	Integrar tecnologias na preservação e transmissão da memória escolar, criando arquivos digitais e museus virtuais.

Fonte: A autora, 2024.

Compreender a relação direta entre memória e educação é, sem dúvidas, relevante e de grande ajuda para que os profissionais na área saibam como recorrer aos dispositivos de memória para essa finalidade e com excelentes resultados.

2.2 Memória Institucional

A formação da memória é de natureza dinâmica, e a aquisição de novas informações é frequentemente influenciada por experiências anteriores. Sabe-se que memórias que compartilham certos atributos interagem de tal forma que a recuperação de uma aumenta a

probabilidade de recuperação da outra, levantando a possibilidade de que memórias relacionadas sejam organizadas em estruturas mnemônicas associativas de representações interconectadas (Morton *et al.*, 2017).

A maioria das memórias não é adquirida isoladamente, mas sim num contexto particular (por exemplo, em uma janela temporal ou num contexto espacial), frequentemente relacionado com experiências anteriores, e afeta a formação posterior da memória. Essa interconexão de experiências de vida foi proposta para facilitar a organização de memórias em estruturas mnemônicas associativas, de acordo com diferentes dimensões da experiência, incluindo espaço, tempo e conceitos (Morton *et al.*, 2017).

As instituições estão sujeitas a regras legais que abrangem todas, mas também a regras específicas decorrentes das singularidades de sua estrutura e atividade. O comportamento dos indivíduos que trabalham em tais instituições seria regulado por meio de regras escritas e não escritas. Essas regras e regulamentos terão de evoluir à medida que as sociedades e as expectativas sociais mudam e emergem, e é aí que a memória institucional pode lembrar sobre o que funciona e o que não funciona (Haslanger, 2012).

Rawls (1955) fez uma distinção entre uma visão sumária e uma concepção prática de regras. A regra sumária descreve um conjunto de ações específicas que são, em alguns aspectos, semelhantes, enquanto a regra prática define certos tipos de ações antes de serem instanciadas em casos específicos.

Haslanger (2012) analisa as instituições sociais segundo o conceito operativo, o conceito manifesto e o conceito normativo. As instituições são, portanto, pessoas, regras, processos e práticas; e memórias para cada um deles são válidas. A memória institucional está contida em documentos, atas de reuniões e relatos históricos. No entanto, as memórias guardadas pelos indivíduos que trabalham ou utilizam essas instituições são igualmente importantes. Pode-se argumentar que os formulários de *feedback* fornecem uma imagem instantânea daquilo que as pessoas recordam das suas experiências (mas num ponto específico), que pode fazer parte da memória institucional. Isso é absolutamente vital para a compreensão das instituições e das lições que podem ser utilizadas para desenvolver o que aconteceu antes. As instituições tratam de viver e trabalhar em conjunto, caso em que a memória desempenha um papel importante.

A memória institucional (ou memória corporativa) aponta os pontos positivos e negativos para ser útil, o que funcionou para a concretização dos objetivos no passado e o que não funcionou, garantindo assim que as lições aprendidas sejam lembradas e transmitidas à

próxima geração. Essas estratégias podem ser amplamente influenciadas pelo que as pessoas recordam e pelo que está enraizado nos fatos, como afirmado por Rawls (1955).

Os componentes de memórias, conceitos, experiências e conhecimentos mantidos em uma organização fazem parte da infraestrutura das instituições. É claro que os documentos e as atas não conterão tudo o que as pessoas recordam e lembram, mas as instituições detêm a história e o conhecimento histórico numa variedade de locais. As atas das reuniões são apenas isso – e talvez um registro mínimo. Quaisquer discussões detalhadas sobre tópicos específicos podem não aparecer ali. Além disso, o impacto dos investigadores, professores e líderes, quer em contextos clínicos, quer influenciando políticas, pode ser significativo. A memória institucional tem componentes tangíveis e intangíveis, consoante os estudos de Rawls (1955).

Haslanger (2012) afirma que a preservação da memória institucional é crucial por uma série de razões. Em uma era pré-digital, as restrições de espaço podem ter dificultado esse armazenamento. Na era digital do século XXI foram descritas quatro formas de preservar a memória institucional. São elas: manuais e listas de verificação; protocolos e políticas; tecnologias e ferramentas; e indivíduos e/ou equipes externas dedicadas. A memória institucional é o conhecimento coletivo sobre as instituições e o seu funcionamento e deve ser preservada, porque é uma forma de garantir que as instituições continuem a funcionar sem problemas e a transmitir a visão e a função que os seus líderes têm.

A memória institucional desempenha um papel importante no que funciona e no que não funciona. É evidente que as circunstâncias, a sociedade e os contextos evoluem, demandando que os planejadores de serviços e aqueles que os oferecem sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem a essas mudanças. A memória institucional é mantida por pessoas e arquivos, mas nada se compara à aprendizagem de indivíduos que podem explicar e expressar as suas reações, em vez de confiar em registos áridos. Assim, as memórias institucionais mantidas pelos membros das instituições tornam-se cruciais para reconhecer isso, e esperamos que este volume proporcione isso (Haslanger, 2012).

É importante ter consciência do valor inerente à memória institucional para podermos desenvolver os seus pontos fortes e gerir os seus pontos fracos. Isso é ainda mais relevante quando são planejados projetos de investigação, porque saber o que aconteceu antes e quais foram os resultados é fundamental para construir novas hipóteses, testá-las e verificá-las. O núcleo da memória institucional é a consciência coletiva e a compreensão de um conjunto coletivo de fatos, conceitos, experiências e conhecimentos. Estes são realizados coletivamente em vários níveis em qualquer instituição. Assim, a memória coletiva pode contribuir para a construção do entendimento sobre o que aconteceu antes e como levamos as coisas adiante

(Haslanger, 2012). A seguir, o quadro 2 apresenta os principais autores no âmbito da memória institucional.

Quadro 2 – Principais autores e conceitos citados no âmbito da memória institucional

Conceito	Descrição	Autores Citados	Como os conceitos se conectam ao objeto de estudo
Estruturas Mnemônicas	A formação da memória é influenciada por experiências anteriores e contextos espaciais e temporais, organizando-se em estruturas mnemônicas associativas.	Morton <i>et al.</i> (2017)	Documentar e organizar memórias institucionais em arquivos acessíveis, garantindo a preservação do conhecimento histórico.
Regras e Regulamentos	As instituições são regidas por regras legais e específicas, e a memória institucional ajuda a lembrar o que funcionou ou não no passado.	Haslanger (2012), Rawls (1955)	Manter e atualizar manuais, protocolos e registros históricos para preservar a memória institucional.
Componentes Tangíveis e Intangíveis	A memória institucional inclui documentos, atas de reuniões e relatos históricos, além das memórias individuais dos membros da instituição.	Rawls (1955), Haslanger (2012)	Criar mecanismos para coletar e compartilhar memórias dos membros da instituição, como entrevistas e formulários de <i>feedback</i> .

Fonte: A autora, 2024.

Compreende-se que a memória institucional é um agrupamento de saberes e vivências que existem para que dados importantes ocorridos no perpassar do tempo não sejam perdidos, considerando-se seu papel na formação da identidade da instituição. Entendendo a memória institucional com uma ramificação da memória social e compreendendo seu papel de conexão com o tema do fazer gestão no dia a dia da escola, a seguir será desenvolvida a seção que procura trazer contribuições sobre a gestão escolar.

2.3 Gestão Escolar

As escolas desempenham um papel fundamental na promoção da saúde e do desenvolvimento dos alunos, criando ambientes onde todos os alunos se sintam cuidados, apoiados e pertencentes. Quando os jovens se sentem conectados à escola, à família e a outras pessoas da comunidade, eles têm menos probabilidade de se envolver em comportamentos de risco e, por sua vez, menos probabilidade de experimentar resultados negativos de saúde na adolescência e na idade adulta. Especificamente, os alunos que se sentem conectados e engajados na escola têm menos probabilidade de exibir sofrimento emocional e relatar comportamentos de risco, como iniciação sexual precoce, uso de substâncias, violência (brigas, *bullying*) e suicídio, e têm resultados acadêmicos mais positivos (Gavilán *et al.*, 2023). Para a

educação ter essa característica e capacidade de receber e dar suporte a todos os alunos, a gestão escolar tem um papel inquestionável, que precisa ser compreendido, bem como valorizado.

Quando falamos de educação, é imprescindível a gestão escolar e sua multiplicidade de aspectos, fundamentais para o funcionamento adequado do ambiente educacional. Para Moura e Bispo (2021, p. 137), “a oferta de educação passa pela gestão de um sistema educacional que possui diferentes dimensões³ de atuação. Gestão da educação e gestão escolar são conceitos-chave para se compreender como a gestão atua na promoção do ensino”.

É preciso ressaltar que os estudos sobre o tema não são recentes, na verdade, ocorrem de longa data e, em cada período, colaboraram para uma nova gama de saberes sobre a gestão escolar e sobre o papel do gestor tanto para a educação quanto para sua qualidade, beneficiando os alunos.

Os estudos sobre gestão escolar no Brasil podem ser divididos em três grandes momentos: o período clássico (1930-1980), que compreende os estudos pioneiros na área de administração escolar; o período de crítica ao clássico (1980-1990), o qual engloba os trabalhos que buscaram analisar criticamente os pioneiros, trazendo uma perspectiva política e sociológica ao campo; e o período recente (a partir de 1990), que tem apresentado tendências de diversificação e ampliação das temáticas investigadas (Simielli, 2022, p. 3).

Essa gestão deve ser percebida por todos como um componente essencial no processo de construção de uma educação de qualidade, abarcando dimensões e competências indispensáveis. A equipe escolar conta com um grupo composto por diretores, assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários de escola. São esses profissionais que se encarregam da organização e da orientação, tanto administrativa quanto pedagógica.

A obra de Mendes (2024) afirma que as equipes multidisciplinares, com diversos profissionais de diferentes áreas de atuação, são necessárias para a educação poder ser oferecida com qualidade e, assim, dar aos alunos a possibilidade de chegarem aos melhores resultados.

O autor Libâneo (2018) ressalta que a gestão não depende apenas do gestor. Ele poderá organizar, planejar, mas o sucesso de suas atividades e dos resultados depende do envolvimento, participação e colaboração de toda a equipe, bem como da comunidade na qual a escola está inserida.

Sobre o tema, Martins (2023) afirma que os estudos de Freire são essenciais para a gestão escolar, ao evidenciarem que essa gestão somente será bem-sucedida e capaz de

³ Neste trabalho é entendido como partes que completam o todo, etapas, atividades e outros esforços que formulam um processo mais amplo.

contribuir tanto para a escola quanto para os alunos quando ocorrer de forma democrática, conduzida com vistas às necessidades de todos e, assim, capaz de oferecer contribuições muito mais amplas e significativas.

Por muito tempo, a escola foi vista como uma instituição que precisava chegar à efetividade e, assim, o diretor era visto como a figura central do processo de gestão. Suas decisões levariam a escola ao sucesso ou ao fracasso. No entanto, com o passar do tempo, ficou evidente que as falhas no sistema educacional afetam, acima de tudo, os alunos, de modo que o diretor tem um papel essencial, no entanto, não pode ter a centralidade nesse processo, devendo existir uma descentralização da figura do diretor para se chegar a uma gestão realmente capaz de colaborar com o todo (Martins, 2023).

A prática educativa assim não é neutra, da mesma forma que a tomada de decisão sobre a utilização dos recursos necessários ao processo educativo também não é. O diretor escolar ao administrar, no sentido de utilizar racionalmente, os recursos necessários para o alcance de determinado fim, precisa ter clareza de que tal definição mais do que representar o como se emprega os recursos objetivos (equipamentos, tempo, materiais) e os subjetivos relacionados à subjetividade humana representa escolhas no sentido de se aproximar ou distanciar de um projeto de educação mais progressista (Martins, 2023, p. 4).

Historicamente, cada membro da comunidade escolar possui funções, direitos e deveres que devem ser concretizados dentro de sua respectiva instituição de ensino. Nesse contexto, é fundamental destacar o papel da gestão escolar. Os inúmeros e complexos desafios enfrentados diariamente pela educação evidenciam a importância de o gestor ter uma visão abrangente sobre a área. Esses desafios estão em todas as áreas (organização, finanças, pedagógico etc.), todos importantes e cada um deles com uma estratégia diferenciada para sua resolução (Libâneo, 2018).

O gestor precisa estar preparado, sobretudo, para lidar com os problemas cotidianos do ambiente escolar. Deve agir com autonomia e conhecimento, visando atingir os objetivos educacionais, além de organizar, estimular e orientar as equipes pedagógica e administrativa. Isso garante o alcance de elevados padrões de qualidade, estabelecidos não apenas pela instituição, mas também pelas legislações nacional, estadual e municipal. Moura e Bispo (2021) afirmam que gerir uma instituição de ensino exige vários esforços, conhecimentos e experiências, e é a associação de todos que dará ao gestor um suporte para aplicar seus saberes, tomar decisões e conduzir a escola, alunos e a equipe para os resultados esperados.

O papel de liderança do gestor é crucial para melhorar o desempenho dos professores. Consequentemente, professores de alto desempenho melhorarão os resultados de aprendizagem

dos alunos. Para melhorar o desempenho dos professores, um diretor, como líder, deve ter certos comportamentos para acomodar o ambiente de ensino-aprendizagem orientado a objetivos (Simielli, 2022).

Como Lück menciona:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidade exclusiva do gestor. Os professores ou os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, identificando e modificando aspectos do processo de trabalho, considerados adversários da qualidade do empenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados (Little, 1997 *apud* Lück, 2012, p.26).

Para obter resultados satisfatórios, o gestor não pode atuar isoladamente. É necessário colaborar com a equipe da instituição e com a comunidade escolar, definindo metas e objetivos claros e alcançáveis. Esse alinhamento garante que todos entendam seu papel vital no processo de ensino-aprendizagem, comprometendo-se a atuar com responsabilidade. Assim, é possível criar um ambiente escolar receptivo aos bens culturais, que, conforme Lück (2009), fomenta uma cultura escolar proativa, empreendedora e capaz de solucionar seus problemas cotidianos com autonomia.

Os diretores de escola desempenham um papel importante na melhoria da qualidade da educação e na responsabilização da implementação da educação na unidade educacional. O problema comumente encontrado pelo diretor é a fraqueza na competência gerencial, enquanto pelo supervisor escolar é a falta de competência na habilidade de supervisão. As descobertas sobre o comportamento de liderança bem-sucedido e eficaz do diretor com base na experiência direta (empírica sofisticada) são benéficas para os esforços de melhoria da qualidade da educação. A aplicação dos comportamentos de liderança bem-sucedidos e eficazes em uma escola pode ser vista como uma referência ou, se possível, como um modelo para outras escolas conduzirem o mesmo método (Simielli, 2022).

No exercício legítimo de sua função, o gestor escolar deve organizar e atender às demandas da equipe diretiva, sempre em prol dos interesses da comunidade escolar. Uma gestão de qualidade não se baseia apenas em processos pedagógicos, mas também em dimensões administrativas, organizacionais, econômicas e de infraestrutura. Esse vasto conhecimento não se adquire instantaneamente. Requer que o gestor possua diversas habilidades, formações e esteja sempre disposto a aprender. Esse aprendizado contínuo, aliado às experiências passadas e presentes, é crucial para o futuro das instituições nas quais atuam.

A autora Lück (2009) enfatiza que o gestor escolar precisa garantir a organização do ambiente escolar, aplicando as determinações legais, sejam elas nacionais, estaduais ou municipais, sempre com uma perspectiva voltada para os resultados educacionais. Afinal, todos trabalham incansavelmente para alcançar a aprendizagem, e Lück (2009) expõe com clareza essa ideia quando menciona:

O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que evidenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente, analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada: expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; conseguir tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos (Lück, 2009, p. 25).

Em suma, o contexto da educação, o papel das escolas e da gestão escolar estão em constante evolução, tornando-se cada vez mais complexos e dinâmicos. Como consequência, o trabalho do gestor escolar e da equipe gestora também se reinventa. É vital termos uma comunidade de ensino coesa, que ensine e aprenda diariamente, renovando-se e propiciando um ambiente que favoreça o ensino, a aprendizagem e o desenvolvimento de todos, sejam alunos, professores, funcionários ou gestores. E, para que isso aconteça, é fundamental que todo esse conhecimento e aprendizado se reflita em documentos oficiais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e Propostas Curriculares.

Em face ao cenário atual sobre a gestão escolar e sua importância no ambiente educacional, é relevante conceituarmos algumas outras dimensões de gestão diretamente ligadas à (in)visibilidade da mesma nas instituições de ensino, que serão apresentadas aqui de forma distinta, apenas para facilitar a compreensão dos estudos, pois uma é conectada a outra com mais ou menos intensidade.

Apresentamos, a seguir, as diversas dimensões da Gestão Escolar apontadas por Lück (2009, p. 137), que sugere que estas devem sempre ser entendidas e aplicadas como um processo dinâmico e interativo, para que assim não haja um empobrecimento das ações da gestão escolar, entendida como um processo global.

Gestão de resultados educacionais: Conforme o Conselho Nacional de Secretários da Educação — -Consed (2007), a gestão de resultado é definida como relevante e importante ao abranger os processos e as práticas de gestão para a melhoria dos resultados do desempenho da escola, que são medidos mediante avaliação de alunos por meio externo, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), ou sistemas internos, como avaliações da escola por intermédio da rede municipal. É pertinente

ressaltar que a gestão de resultados educacionais muitas vezes é deixada de lado e não tem a devida importância por ser considerada estatística educacional e burocrática de interesse da rede de ensino, mas Lück (2009) alude que a escola é o seu lugar e que, por intervenção da gestão de resultados educacionais, teremos escolas mais eficazes.

Gestão democrática e participativa: Tanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Art. 3º, VIII) como a Constituição Federal (Art. 206, VI), é feita alusão ao ato da gestão democrática e sua relevância no ambiente escolar, pois a educação é um processo de colaboração que requer a participação de toda a comunidade escolar. Afinal, a democracia é uma ação fundamental para nossa sociedade, onde todos têm o direito, o dever e a responsabilidade de contribuir para melhorias dos ambientes públicos. É interessante fazer aqui uma menção a Lück (2009), quando lembra que a escola democrática é aquela na qual os indivíduos estão, de forma coletiva, organizados e comprometidos com a promoção de uma educação de qualidade para todos. Isso porque a democracia é muito mais que tomar decisões (Lück; Siqueira; Girling; Keith, 2008), abrange o conhecimento de construir uma unidade social que envolva um ato coletivo.

Gestão de pessoas: É uma das mais significativas, pois gestar pessoas vai além de dar ordens, é um processo de relacionamento pessoal e interpessoal, e são as pessoas que fazem a educação acontecer, pelas ações, atitudes, recursos, esforços e dedicação. Nenhuma escola pode ser superior às pessoas que nela trabalham e maior que as competências que se põem a serviço da educação. Só assim iremos compreender as condutas, as dinâmicas das pessoas, os jogos de poder e a comunicação verbal e não verbal como imprescindível para a atividade da gestão de pessoas.

Gestão pedagógica: Podemos ressaltar que essa gestão é a mais significativa no ambiente escolar entre as gestões, pelo fato de estar diretamente ligada à escola, promovendo o seu verdadeiro significado, que é fomentar a aprendizagem e a formação dos educandos. Diante disso, é imprescindível citar aqui que, para a gestão pedagógica funcionar, cada pessoa deve assumir o seu papel e suas responsabilidades, pois a escola é uma grande organização social que requer articulações entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos da mesma maneira que necessita de esforços, ações e foco nos resultados esperados. Vale ressaltar que todas as ações realizadas na escola são intencionais e pedagógicas e essas articulações representam a gestão pedagógica.

Gestão administrativa: Envolve recursos físicos, materiais, financeiros e humanos. A gestão administrativa era conservadora e fragmentada e, durante as últimas décadas, passou por diversas mudanças, passando de fragmentada para organizada, contínua e articulada. A gestão

administrativa é um conjunto interativo de diversas outras dimensões da gestão, que deixa de ser fragmentada em diversos aspectos e passa a exercer diversos papéis alinhados à gestão, como o cuidado com a organização dos registros e documentos escolares, gestão de recursos físicos, materiais e de equipamentos, gestão de serviço de apoio e gestão financeira. Assim, ela muda o paradigma de administração da gestão onde o administrador via os recursos como garantia do cumprimento e da qualidade de ensino, passando, assim, o gestor ou a gestão a mostrar que os recursos são importantes, mas não têm validade se as pessoas que deles fazem uso não souberem aplicá-los no processo educacional.

Todas as dimensões são de grande importância para uma boa gestão, e cabe aos responsáveis uma visão ampla e racional, de modo que saibam que os recursos por si só não garantem o sucesso, mas que todo apoio deverá ser empregado para haver a promoção do ensino de qualidade. Esses recursos devem ser facilitadores e estimuladores, e não a única solução para que a aprendizagem ou o processo de gestão eficaz aconteça.

Gestão da cultura organizacional da escola: Não devemos esquecer que uma escola é uma organização social construída pela interação de todos que fazem parte dela, norteadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais. Assim podemos afirmar que, para uma escola ser eficiente, ela deve ser construída socialmente por quem de fato faz parte da comunidade escolar.

Lins (2000, p. 446) menciona que:

Uma escola é uma organização social viva, determinada por seu modo de ser e de fazer, dinamicamente orientada pelas crenças e orientações mentais de quem faz parte de seu ambiente, muito mais do que por regras e relações definidas formalmente.

Assim, fica claro que cultura organizacional são as práticas coletivas que a comunidade escolar pensa e vive. Então, mesmo que regidas por um mesmo sistema, leis e regras, cada instituição tem sua própria história e características. A cultura organizacional é desenvolvida coletivamente em um grupo, sendo moldada tanto por lideranças intencionais quanto espontâneas, formais ou informais. Para que essa cultura se estabeleça, é essencial haver um certo grau de estabilidade, bem como a presença ou ausência de valores e orientações. Esses elementos são fundamentais para que o processo de formação da cultura organizacional ocorra de maneira eficaz.

Fazer parte dessa cultura organizacional da escola não significa estar em um ambiente harmonioso e sem problemas. Mesmo composto de um mesmo grupo com ideias semelhantes ou culturas semelhantes, há relatos de competição, ciúme, inveja e, inclusive, o Ministério da Educação (2001), através dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), sendo documentos

norteadores publicados em 1997 e 1998 (Ensino Fundamental) e 2000 (no Ensino Médio), alerta que, apesar das boas condutas, objetivos e coletividade, a escola geralmente é apenas um local de trabalho individualizado e merece nossa atenção em cada setor, a fim de se evitar problemas na comunidade escolar.

Gestão do cotidiano escolar: O cotidiano escolar é de suma importância e evidencia a real situação de cada instituição de ensino. É através deste conhecer que se dará a ação educacional, criando-se assim condições para construir um ambiente escolar que de fato promova a aprendizagem. É importante destacar que a melhoria do cotidiano escolar e da qualidade da educação vai além das simples mudanças no Projeto Político-Pedagógico, em regulamentos, normas ou melhorias na infraestrutura física e material; é crucial gestar o cotidiano escolar de fato, conhecer cada aspecto da escola, o desenvolvimento e as múltiplas faces dos ambientes escolares, gerenciar, através das diversas ações como: as regularidades das práticas, disciplina escolar, organização do horário, comunicação e o relacionamento interpessoal.

Como cita Lück (2009, p. 137–138):

A escola não é como se gostaria que fosse e sim o resultado do embate entre a cidadania e a anomia, entre idealização e concretude, entre necessidades sociais e interesses individuais, entre deveres e direitos, entre demandas exteriores e possibilidades interiores. Em suma, um embate entre aquiescências e divergências, entre conformismo e resistências.

Para finalizar, não tem como deixar de falar que as dimensões da gestão escolar nem sempre são as melhores ou só apresentam coisas boas. Muitas vezes a educação não acontece plenamente, mesmo sendo esse o objetivo maior, pois além de a educação ser formada por pessoas diversas e únicas, com pensamentos, atitudes e ações diferenciadas, ainda somos regidos por normativas, regras, diretrizes, princípios e legislações. Assim, a aceitação e as mudanças ocorrem de maneira mais gradual e lenta. Para Moura e Bispo (2021), a gestão escolar se ocupa da proposta pedagógica, apoio pedagógico, promoção da integração entre escola e comunidade, gestão de pessoal, gestão de recursos financeiros e gestão do patrimônio.

Ferreirinha (2015, p. 465), sobre a característica da gestão como uma atividade política, enfatiza que:

Percebe-se a complementaridade de ações e comportamentos individuais perante o coletivo como configuradora de superposição de papéis, ou seja, na ascendência do indivíduo, quando age com moralidade, e também na descendência, quando dá bons exemplos. Nesse sentido, os discursos do “eu consigo mesmo” e do “eu com o outro” não seriam de impressionamento, mas de adequação de palavras e ações nos diversos espaços – em casa, na rua ou no outro mundo. É possível inferir que

governamentabilidade envolve a relação de poder instituída pelo governo local quanto às escolhas do gestor escolar em se valer da moral, da economia e da política e também a coerência entre seu comportamento e seu discurso nos espaços público e privado. A moldura é a possibilidade de escolha do gestor escolar, em ações que irão fomentar melhor a educação para a sociedade, satisfazendo as necessidades da comunidade (população) e colocando-as acima das necessidades individuais e/ou políticas.

Realizada a apresentação dos conceitos que envolvem a gestão, a seguir é apresentado o Quadro 3, que demonstra uma síntese dos conceitos, autores que proporcionam a sustentação teórica e como os conceitos abordados se relacionam com os objetivos do estudo.

Quadro 3 – Principais autores relacionados à gestão escolar

Conceitos	Descrição	Autor de Sustentação	Como os conceitos se conectam ao objeto de estudo
Importância da Gestão Escolar	A gestão escolar é essencial para a oferta de uma educação de qualidade, envolvendo diversos profissionais e competências.	Moura e Bispo (2021), Mendes (2024), Libâneo (2018)	Promover a formação contínua dos gestores e equipes escolares, fortalecendo a colaboração e a participação ativa de toda a comunidade escolar.
Desafios da Gestão Escolar	A gestão escolar envolve lidar com problemas cotidianos, organizar e orientar equipes pedagógicas e administrativas, sempre visando à qualidade educacional.	Lück (2009), Libâneo (2018)	Implementar estratégias de resolução de problemas e planejamento participativo, envolvendo todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na definição de metas.
Dimensões da Gestão Escolar	A gestão escolar abrange várias dimensões, como resultados educacionais, gestão democrática, gestão de pessoas, gestão pedagógica, administrativa e da cultura organizacional.	Consed (2007), Lück (2009), Moura e Bispo (2021).	Adotar uma abordagem integrada e dinâmica na gestão escolar, garantindo que todas as dimensões sejam tratadas de forma interconectada e alinhadas com os objetivos educacionais da instituição.
Gestão de Resultados Educacionais	A gestão de resultados educacionais é crucial para a melhoria do desempenho da escola, envolvendo avaliações internas e externas.	Consed (2007), Lück (2009).	Utilizar dados de avaliações para desenvolver estratégias de melhoria contínua, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> na análise e no planejamento de ações.
Gestão Democrática e Participativa	A gestão democrática é um processo de colaboração que envolve toda a comunidade escolar na tomada de decisões e na promoção da educação de qualidade.	LDB (Art. 3º, VIII), CF (Art. 206, VI), Lück (2009).	Fomentar uma cultura de participação ativa e democrática, promovendo espaços de diálogo e decisão coletiva na escola.
Gestão de Pessoas	A gestão de pessoas é um processo de relacionamento pessoal e interpessoal, essencial para o sucesso das ações educacionais.	Lück (2009)	Investir em desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho motivador e colaborativo.
Gestão Pedagógica	A gestão pedagógica é central no ambiente escolar, promovendo a aprendizagem e formação dos educandos mediante estratégias e métodos eficazes.	Lück (2009), Moura e Bispo (2021)	Desenvolver e implementar projetos pedagógicos alinhados com as necessidades e contextos dos alunos, garantindo a articulação entre teoria e prática educativa.

Gestão Administrativa	Envolve a gestão de recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, transformando a administração fragmentada em uma gestão organizada e articulada.	Lück (2009)	Implementar sistemas de gestão integrada que facilitem a coordenação e a eficiência dos processos administrativos, alinhados com os objetivos pedagógicos.
Gestão da Cultura Organizacional	A cultura organizacional da escola é construída pela interação de todos os membros da comunidade escolar, baseada em valores, crenças e práticas coletivas.	Lins (2000), Lück (2009)	Promover a construção e manutenção de uma cultura organizacional positiva e inclusiva, que valorize a diversidade e fortaleça o senso de pertencimento e identidade dos membros da escola.

Fonte: A autora, 2024.

O Quadro 3 fornece uma visão detalhada e organizada dos fundamentos teóricos e conceitos que sustentam a pesquisa.

Liderança principal é o esforço do gestor para influenciar, encorajar, orientar e direcionar professores, funcionários, alunos, pais e outros indivíduos relacionados a trabalharem juntos para atingir metas definidas. Para incutir esse papel, o gestor deve mostrar uma atitude persuasiva e exemplar. O gestor como líder tem que perceber que o sucesso da vida escolar pela qual ele é responsável é muito determinado por seu comportamento (Similelli, 2022).

No Quadro 4, é explicitada a dinâmica que sustenta as leis, documentos normativos, diretrizes e estatutos que orientam as práticas e políticas da educação no contexto brasileiro.

Quadro 4 - Principais conceitos da educação

Conceito	Descrição
Base Nacional Comum Curricular (BNCC)	É um documento normativo crucial que padroniza o conteúdo e os objetivos de aprendizagem para todas as escolas do país, desde a educação infantil até o ensino médio. Isso assegura que todos os estudantes tenham acesso a uma formação básica comum, independentemente de onde estudam, promovendo a equidade na educação.
Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)	Lei n.º 9.394/1996, base legal da educação no Brasil, definindo a organização do sistema educacional conforme os princípios constitucionais. Desde sua promulgação em 1996, ela estabelece diretrizes gerais para todos os níveis de ensino, desde a educação básica até a superior. A LDB garante a todos os cidadãos o direito à educação de qualidade, acessível e inclusiva, e orienta as políticas educacionais do país.

Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs)	Os PCNs são orientações pedagógicas, detalhadas por disciplina, fornecidas pelo Governo Federal para guiar o ensino em todo o Brasil. Embora sua adoção não seja obrigatória para as escolas privadas, muitas optam por segui-los, para manter padrões elevados de qualidade.
Projeto Político Pedagógico	É um documento fundamental que norteia todo o processo educativo nas escolas. Ele define a identidade da instituição, seus objetivos educacionais e as estratégias para alcançá-los. O PPP também aborda as relações interpessoais no ambiente escolar, promovendo um clima organizacional positivo e uma educação contextualizada, que considera a realidade dos estudantes.
Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)	Lei Federal n.º 8.069, de 13 de julho de 1990, um conjunto de normas jurídicas que assegura os direitos das crianças e adolescentes no Brasil. Ele estabelece medidas de proteção e orientações legais para garantir que esses direitos sejam respeitados. O ECA é um marco legal importante que protege os jovens contra diversas formas de abuso e negligência, garantindo seu direito à educação, saúde e lazer, entre outros.
Conselho Nacional de Educação (CNE):	O CNE é um órgão colegiado vinculado ao Ministério da Educação, responsável por formular e avaliar as políticas nacionais de educação. Desde sua criação em 1995, o CNE elabora diretrizes e pareceres que asseguram a qualidade e a equidade no sistema educacional brasileiro. Sua atuação é essencial para o desenvolvimento e a implementação de políticas educacionais que atendam às necessidades da sociedade.
Regimento Interno Escolar	O Regimento Interno Escolar organiza o funcionamento e a gestão das escolas. Ele detalha normas e procedimentos que regulam as atividades diárias da instituição, assegurando uma administração eficiente e um ambiente propício ao aprendizado. Periodicamente, as escolas revisam e atualizam seus regimentos internos para aprimorar suas práticas e processos.

Fonte: A autora, 2024.

Após a apresentação dos temas que suportam teoricamente este estudo, a seguir será apresentada o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, detalharemos o desenho metodológico adotado para conduzir este estudo, apresentaremos o objeto de pesquisa e delinearemos as estratégias para coleta e análise dos dados. De acordo com Minayo (2009, p. 14), a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (suas experiências, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa. O caráter qualitativo da pesquisa é apropriado, pois entenderá e interpretará as memórias e perspectivas dos gestores escolares, explorando assim os aspectos profundos e subjetivos da gestão escolar no município de Balneário Gaivota.

A pesquisa qualitativa é desenvolvida quando o autor deseja avaliar, compreender e explicar fenômenos e tendências relacionadas a esse fenômeno, permitindo que essa compreensão seja expandida e alcance os leitores do estudo (Flick, 2009).

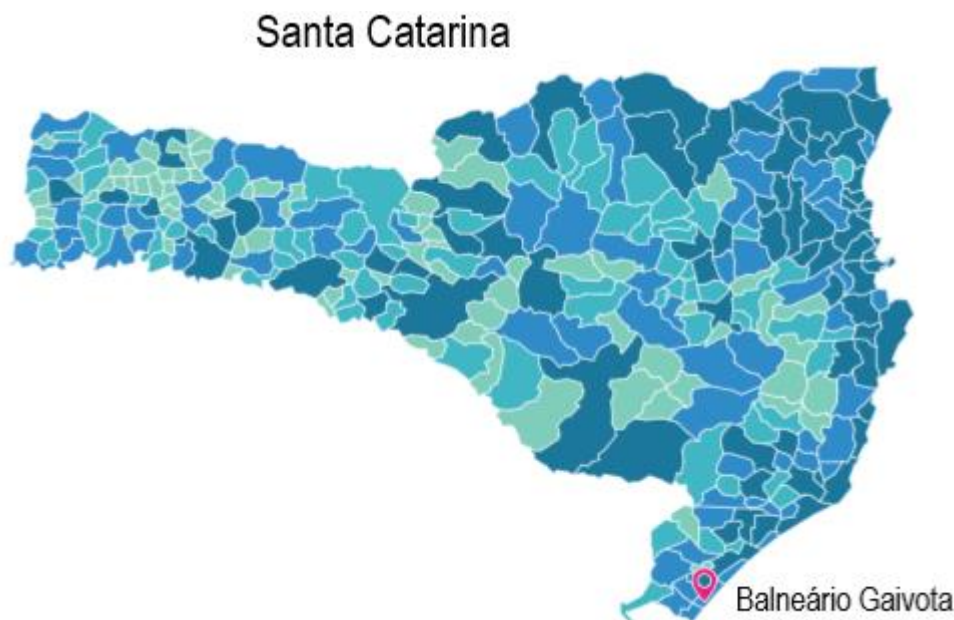
3.2 Campo de estudo

No que se refere ao campo de estudo, trata-se da gestão escolar dos Centros de Educação Infantil localizados na cidade Balneário Gaivota, sendo eles: Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins, Centro de Educação Infantil Abelhinha, Centro de Educação Infantil Pingo de Gente, Centro de Educação Infantil Tia Benta, Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes, Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar e Centro de Educação infantil Brilhamares “Denesia Rodrigues Leandro”.

O território onde hoje está localizado Balneário Gaivota vem de sua coirmã, Sombrio, onde ambas tiveram como primeiros habitantes os indígenas Carijós. Estes, por sua vez, por apresentarem naturezas dóceis, sempre tiveram um bom relacionamento com os visitantes que pisaram nas terras de Sombrio por volta de 1534, oriundos de Buenos Aires, que era, até então, colônia espanhola (PMBG, 2013). Posteriormente, colonizadores portugueses começaram a chegar à região e, em 1830, adquiriram as chamadas “sesmarias”, iniciando então a colonização. Desde então, iniciou-se o desenvolvimento da região e o natural aproveitamento da área litorânea, com a exploração da pesca e do lazer.

Balneário Gaivota é uma cidade do Extremo-Sul Catarinense com 15.669 habitantes, escolarização de 6 a 14 anos de 98,7%, IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) de 0,728, PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* de R\$ 18.802,13.

Figura 1- Balneário Gaivota – Localização no Estado de Santa Catarina



Fonte: IBGE, 2023.

Os colonizadores portugueses começaram a chegar e, em 1830, adquiriram as chamadas “sesmarias”, iniciando a colonização. Com a intensificação das atividades de pesca e lazer, a ocupação do litoral foi muito grande, provocando, em 30 de agosto de 1990, a promulgação da lei n.º 770, que criava o distrito de Balneário Gaivota. Depois do referido ato, cresce a mobilização da população local, interessada na emancipação do então distrito de Sombrio. Esse movimento culminou com a criação da Comissão de Emancipação de Balneário Gaivota. Cumprindo todos os passos determinados pela legislação vigente, a Comissão teve sucesso em sua iniciativa e esforço, quando, em 29 de dezembro de 1995, o Governador do Estado de Santa Catarina sancionou a lei n.º 10054, criando o município de Balneário da Gaivota (IBGE, 2023). O primeiro prefeito do município foi Everaldo João Ferreira, eleito em 3 de outubro de 1996. Naquele mesmo ano, o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) registrou uma população de 4.344 habitantes.

Atualmente, Balneário Gaivota enfrenta um período de crescimento e desenvolvimento urbano significativo. Com uma população de cerca de 16.000 habitantes, segundo estimativas do IBGE de 2023, o município tem se destacado como um destino turístico popular,

especialmente durante a temporada de veraneio, quando a população pode chegar a 100 mil pessoas. Esse aumento sazonal de visitantes impulsiona a economia local, mas também traz desafios, como a necessidade de melhorias na infraestrutura e nos serviços públicos para atender à crescente demanda. Além disso, a administração municipal tem se concentrado em projetos de sustentabilidade e na preservação ambiental para manter a qualidade de vida e a atratividade do balneário.

Balneário Gaivota possui sete instituições municipais de Educação Infantil, que atendem cerca de 800 alunos, desde o berçário até a pré-escola. Esses Centros de Educação Infantil municipais contam com mais de 230 funcionários, incluindo gestores, professores, auxiliares de ensino, administrativos e pessoal de apoio.

A educação em Balneário Gaivota apresenta duas divisões distintas: a Linha do Campo, composta por três Centros de Educação Infantil, atendendo aproximadamente 270 alunos, e a Linha do Centro, que abrange toda a parte central, sul e norte do município, com quatro Centros de Educação Infantil, atendendo cerca de 530 alunos. Dessa forma, a análise será simplificada em dois grupos pré-estabelecidos pela comunidade escolar e administração: Linha do Campo e Linha do Centro.

Assim, a proposta é analisar todos os sete Centros de Educação Infantil nomeados de: Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins, Centro de Educação Infantil Abelhinha, Centro de Educação Infantil Pingo de Gente, Centro de Educação Infantil Tia Benta, Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes, Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar e o Centro de Educação infantil Brilhamares “Denesia Rodrigues Leandro”. Nas próximas seções, é apresentado um detalhamento de cada instituição.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

No que se refere aos instrumentos de coleta de dados, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro (Apêndice A), que geraram mais de 15 horas de conversas, mais de três horas de áudios e cerca de 60 páginas de transcrições. O roteiro utilizado foi previamente validado por uma especialista, professora integrante do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, garantindo a adequação e relevância das questões abordadas para a pesquisa. De acordo com Minayo (2009, p.64), “semiestruturada, que combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”.

As entrevistas foram realizadas com ex-gestores e equipes gestoras dos CEIs para descrever suas experiências, percepções e entendimentos sobre as diversas dimensões da gestão escolar. A entrevista semiestruturada permite uma discussão aprofundada e flexível sobre o tema, proporcionando espaço para os entrevistados compartilharem histórias, experiências e reflexões. Destaca-se que os entrevistados assinaram o Termo e Consentimento Livre e Esclarecido.

A decisão de incluir ex-gestores e equipe gestora atual nas entrevistas foi guiada pela busca de uma compreensão profunda e ampla dos temas em pauta. A vasta experiência e conhecimento acumulados por esses profissionais possibilitam uma visão minuciosa e perspicaz das dinâmicas organizacionais e dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho. Suas valiosas contribuições são essenciais para uma análise precisa e para a elaboração de estratégias eficazes, promovendo uma abordagem holística e embasada na resolução de questões relacionadas à gestão escolar.

Todas as instituições de educação infantil municipais foram selecionadas devido à preferência da pesquisadora pela educação infantil, à facilidade de acesso aos entrevistados por parte da acadêmica, bem como o acesso aos CEIs, suas estruturas e à obtenção de documentos necessários.

Além das entrevistas, foram analisados documentos. Os documentos foram: registros dos Centros de Educação Infantil, atas de reuniões e documentos, para identificar procedimentos, processos e outros elementos essenciais da gestão escolar.

3.4 Análise de dados

No que diz respeito à análise de dados, foi realizada uma análise temática, em que, após a transcrição das entrevistas, conforme Gomes (2009), os dados foram codificados e analisados para identificar temas recorrentes, padrões e variações nas respostas e narrativas dos gestores.

De acordo com Gomes (2009, p.93), “em termos de fundamentação teórica, a pesquisa se baseia nos conceitos de hegemonia, contra-hegemonia, senso comum e bom-senso da teoria de Gramsci”. Dito de outra forma, a partir de Gomes (2009), é inicialmente realizada uma leitura compreensiva e exaustiva do conjunto do material selecionado. É importante que o pesquisador se deixe impregnar pelo conteúdo do material.

A partir dessa leitura aprofundada, objetiva-se: a) ter uma visão global de conjunto de dados coletados; b) identificar as particularidades do conjunto de dados coletados; c) elaborar pressupostos iniciais que servirão de ponto de partida para a análise e a interpretação do

material; d) escolher formas de classificação inicial; e) determinar os conceitos teóricos que orientarão a análise. A mesma análise será realizada com os documentos no sentido de desenvolver uma trama para produzir contribuições para a pesquisa.

3.5 Informações sobre os Centros de Educação Infantil

A seguir são apresentados dados sobre o histórico das instituições que tiveram os gestores e equipes gestoras atuais entrevistados.

3.5.1 Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins

A seguir são apresentados o histórico e a foto da fachada do Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Fachada do Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins



Fonte: Arquivo Pessoal da autora, 2024.

Originalmente, era conhecida como Escola Isolada Rio Novo e era administrada pelo Governo do Estado de Santa Catarina, oferecendo ensino fundamental nas séries iniciais. Em 1998, como parte do processo de nucleação das escolas isoladas, passou a atender alunos das comunidades de Anita Garibaldi, Estiva dos Rodrigues e Rio Novo. Em 28 de agosto de 1999, a escola foi reinaugurada como Escola Reunida Municipal Libânia Pereira Martins, em homenagem à professora que atuava na instituição, sendo transferida para a administração

municipal de Balneário Gaivota. Em 2009, devido à redução das matrículas, os alunos foram realocados para a Escola de Ensino Fundamental Albino Bernardino de Melo.

Em 2010 a Escola Libânia Pereira Martins assume os alunos da creche comunitária mantida pela Associação de Mães do Rio Novo e pela creche comunitária Nossa Senhora Aparecida da comunidade de Anita Garibaldi, que com o aumento da demanda devido ao crescimento das atividades nas confecções, na agricultura local e no comércio, onde muitas mães ingressaram no mercado de trabalho, tornou-se cada vez mais necessário atender a essa demanda, passando então a ser uma instituição de Educação Infantil Municipal nomeada como Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins, que está localizado na Estrada Jorge Floriano Borges, na área rural de Balneário Gaivota, atendendo as comunidades rurais de Estiva dos Rodrigues, Anita Garibaldi, Rio Novo, Rua Nova e os que precisarem do atendimento.

A instituição oferece atendimento integral em duas salas de aulas amplas para alunos de berçário a jardim (zero a três anos) e mais uma sala de aula que oferece atendimento parcial para duas turmas: uma de pré-escolar I e uma de pré-escolar II (quatro e cinco anos). A instituição ainda inclui sanitários, fraldários, refeitório, parque, sala de professores, cozinha, vestiário, despensas e secretaria.

Atualmente, a instituição conta com cerca de 20 profissionais capacitados, incluindo professores, auxiliares de ensino, estagiários e serviços gerais e uma equipe gestora composta por diretor, auxiliar administrativo escolar, orientador e supervisor, todos em constante formação para garantir um atendimento de qualidade. Atende cerca de 70 alunos das áreas rurais do município.

3.5.2 Centro de Educação Infantil Abelhinha

A seguir são apresentados o histórico e a foto da fachada do Centro de Educação Infantil Abelhinha, Figura 3.

Figura 3 - Fachada do Centro de Educação Infantil Abelhinha



Fonte: Arquivo pessoal da autora, 2024.

O Centro de Educação Infantil Abelhinha, localizado na Estrada Jorge Floriano Borges, n.º 1020, na comunidade de Rua Nova, é uma extensão do CEI Libânia Pereira Martins e opera em um prédio alugado. O nome foi escolhido em homenagem à tradição dos moradores locais de criar abelhas e produzir mel ao longo dos anos. Fundado em agosto de 2012 para atender à demanda dos pais da comunidade local, o CEI Abelhinha proporciona tranquilidade às famílias, garantindo que seus filhos estejam sob os cuidados de profissionais qualificados.

Em 2021, a prefeitura municipal alugou um novo espaço mais adequado, permitindo o atendimento de cerca de 50 crianças em período integral, abrangendo as turmas de Maternal a jardim para crianças de zero a três anos, tanto da comunidade de Rua Nova quanto das comunidades vizinhas. A instituição conta com quatro salas de aula, banheiros, fraldários, cozinha, despensas, sala de professores, parque infantil e secretaria. Atualmente, tem 18 funcionários, entre professores, auxiliares de ensino, estagiários, serviços gerais e vigia. A equipe gestora conta com diretor, orientador, supervisor e auxiliar administrativo escolar, todos empenhados em garantir um ambiente seguro e de qualidade para as crianças atendidas.

3.5.3 Centro de Educação Infantil Pingo de Gente

A seguir são apresentados o histórico e a foto da fachada do Centro de Educação Infantil Pingo de Gente.

Figura 4 - Fachada do Centro de Educação Infantil Pingo de Gente



Fonte: Arquivo pessoal da autora, 2024.

O Centro de Educação Infantil Pingo de Gente, situado na comunidade de Lagoa de Fora, foi estabelecido pela Associação de Moradores em resposta ao crescimento da indústria calçadista em Sombrio. O aumento da demanda por mão de obra nas fábricas de calçados levou a uma significativa inserção das mulheres no mercado de trabalho, criando a necessidade de locais adequados para cuidar das crianças enquanto as mães trabalhavam.

Iniciando seus atendimentos em 1992, o Centro de Educação Infantil Pingo de Gente passou por diversos prédios e endereços. Em 2003, foi oficialmente registrado e, em 2008, estabeleceu-se em um endereço e prédio próprio, situado na Rua dos Butiás, n.º 349, bairro Lagoa de Fora. Atualmente, o CEI possui oito salas de aulas, sendo que seis delas atendem crianças de zero a três anos em período integral, e duas salas atendem quatro turmas em períodos parciais de pré-escolar I e II, além de contar com banheiros, fraldários, secretaria, parque infantil, cozinha e despensa. A instituição conta com 42 profissionais capacitados, incluindo diretor, supervisor, auxiliar administrativo, auxiliares de ensino, serviços gerais, estagiários e vigias.

Embora esteja localizado em uma área considerada urbana, a comunidade escolar e a administração tratam o centro como uma instituição rural, pois a maioria das localidades atendidas são rurais, como Capão do Jaque, Palmeira, Figueirinha e Rua Nova, sendo urbana apenas a Lagoa de Fora.

3.5.4 Centro de Educação Infantil Tia Benta

A seguir são apresentados o histórico e a foto da fachada do Centro de Educação Tia Benta.

Figura 5 - Fachada do Centro de Educação Infantil Tia Benta



Fonte: Arquivo pessoal da autora (2024).

O Centro de Educação Infantil Tia Benta, localizado na Avenida José Abílio da Cunha, n.º1154, bairro Itapuã, começou suas atividades em 1997, inicialmente como Clube da Amizade. Esse clube foi fundado visando apoiar crianças carentes do bairro Itapuã e foi idealizado pelas irmãs Maria de Lurdes Cunha, Benta Maria Cunha e Jureni Cunha. Após o falecimento da Sr.^a Benta, o clube foi renomeado para “Creche Tia Benta”, em sua homenagem.

Em 2007, a prefeitura municipal alugou o prédio e assumiu a gestão da instituição. Em 2009, a administração municipal adquiriu o imóvel, integrando-o ao sistema municipal de ensino. Naquela época, o centro atendia crianças desde o berçário até a pré-escola em período integral.

Com a obrigatoriedade da pré-escola, o Centro de Educação Infantil Tia Benta passou a atender exclusivamente alunos de pré-escolar I e II de 4 a 5 anos. Possui cinco salas de aulas e atende dez turmas da área urbana do município, aproximadamente 200 crianças em período parcial. Possui banheiros, refeitório, secretaria, sala de orientação e supervisão, despensas, cozinha e parque infantil.

A equipe do Centro de Educação Infantil Tia Benta é composta por 38 profissionais qualificados em diversas áreas educacionais. Entre esses profissionais, estão professores pedagogos, professores de arte, educação física e momento literário, além de auxiliares de ensino, estagiários, vigias e pessoal de serviços gerais. A equipe gestora inclui um diretor, um orientador, supervisores e um auxiliar administrativo escolar.

O ambiente do Centro de Educação Infantil Tia Benta é especialmente projetado para promover valores e hábitos que contribuem para a construção de uma melhor qualidade de vida para seus alunos. A dedicação e a competência de sua equipe garantem um atendimento de excelência, proporcionando às crianças uma educação de qualidade.

3.5.5 Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes

A seguir é apresentado o histórico, bem como a foto da fachada do Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes.

Figura 6 - Fachada do Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes



Fonte: Projeto Político-Pedagógico do CEI, 2023.

O Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes está situado na rua José Homem (popular Rua 10), n.º 1185, no bairro Itapuã, em Balneário Gaivota. Inaugurado em 26 de julho de 2017, o centro iniciou suas atividades atendendo 39 crianças.

A instituição foi nomeada em homenagem a Eva Cabreira Gomes, conhecida como Dona Evinha, que dedicou parte de sua vida a ações de caridade. Eva era ativa em diversos

grupos sociais da comunidade, participando de doações de cestas básicas, campanhas de arrecadação de medicamentos, visitas aos enfermos e confecção de roupas de lã para crianças carentes. Católica e devota de Santa Rita de Cássia, fazia parte do Apostolado da Oração na Igreja Nossa Senhora do Bom Parto, do Coral Municipal e do Grupo da Terceira Idade.

Em 2017, diante da falta de vagas na educação infantil, a prefeitura municipal de Balneário Gaivota, com recursos federais e municipais, investiu na construção do CEI-modelo. O espaço, com mais de mil metros quadrados de área construída, inclui salas de aula, sala multiuso, sanitários, fraldários, recreio coberto, parque, sala de professores, sala de amamentação, cozinha, lactários e secretaria. Atualmente, o CEI atende 118 alunos de 0 a 3 anos em seis salas ativas, contando com uma equipe de 38 profissionais qualificados, incluindo professores, auxiliares de ensino, estagiários, vigias e uma equipe gestora composta por diretor, orientador, supervisor e auxiliar administrativo escolar.

3.5.6 Centro Educacional Estrelinha do Mar

A seguir é apresentado o histórico e a foto da fachada do Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar.

Figura 7 - Fachada do Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar



Fonte: Projeto Político-Pedagógico do CEI, 2023.

O Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar foi estabelecido em 1991, atendendo a uma demanda dos pais da comunidade da Praia da Gaivota, então pertencente ao município de Sombrio. Recebeu seu nome, “Estrelinha do Mar”, em uma casa alugada,

permanecendo nesse local de 1991 a 1992. Mudou-se posteriormente devido a trocas de administração, ocupando outro endereço alugado até 1994.

Em 1997, devido a problemas estruturais, mudou-se novamente, alugando também a casa ao lado para atender à crescente demanda até 1999. A partir de 2007, passou a ser administrado pela prefeitura de Balneário Gaivota. Com a emancipação do município, foi construída a primeira Escola Municipal de Educação, o Centro de Integração Educacional Professor Darcy Ribeiro, para onde o CEI Estrelinha do Mar mudou-se em 2000.

Entre 2000 e 2004, devido ao aumento do número de alunos, transferiu-se para o bairro Jardim Ultramar, na 3ª Avenida Alvin Manoel Cardoso, n.º 941, em uma casa doada pela Associação de Moradores da Região Interpraia. Em 2004, foi criado o Centro de Educação Infantil Sonho de Criança, na região Interpraia, atendendo crianças de zero a 3 anos, enquanto o Pré-Escolar permaneceu no Centro de Integração Educacional Professor Darcy Ribeiro até 2005.

Em 2006, o Pré-Escolar passou a fazer parte do CEI Sonho de Criança, e em 2009, retomou seu nome original, Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar. No mesmo ano, uma casa foi alugada para atender ao Pré-Escolar, denominado Pré-Escolar Estrelinha do Mar. Em 2012, tornou-se o CEI Tia Benta, extensão do CEI Estrelinha do Mar, atendendo crianças de 4 a 5 anos.

Em 2010, a prefeitura comprou o terreno ao lado para ampliação do espaço. Nos anos seguintes, foram realizadas ampliações e reformas. O CEI Estrelinha do Mar atende atualmente crianças de zero a 3 anos, com turmas de Berçário a Jardim, totalizando sete turmas e aproximadamente 120 crianças em período integral. Seu quadro funcional é composto por 38 funcionários, professores de arte, inglês, educação física, momento literário e pedagogos, auxiliares de ensino, estagiários e a equipe gestora, composta por diretor, orientador, supervisor e auxiliar administrativo escolar.

3.5.7 Centro de Educação Infantil Brilhamares “Denésia Rodrigues Leandro”

A seguir são apresentados o histórico e a foto da fachada do Centro de Educação Infantil Brilhamares “Denésia Rodrigues Leandro”.

Figura 8 - Fachada do Centro de Educação Infantil Brilhamares “Denésia Rodrigues Leandro”



Fonte: Projeto Político-Pedagógico do CEI, 2023.

O Centro de Educação Infantil Brilhamares “Denésia Rodrigues Leandro” está localizado na área urbana, na rua Sombrimares, n.º 341. É o mais novo centro de educação do município de Balneário Gaivota.

O nome da instituição é uma homenagem ao bairro onde está localizado e à Senhora Denésia Rodrigues Leandro, uma moradora da comunidade conhecida por seu trabalho social na igreja, coral e no Clube de Mães. Além disso, ela era famosa por suas benzeduras contra cobreiro, sapinho e verrugas, sendo tradições da cultura açoriana. O CEI Brilhamares começou a funcionar em 12 de setembro de 2022, atendendo atualmente mais de 110 crianças, desde o berçário até o Pré-Escolar II.

O CEI Brilhamares possui uma equipe de 40 funcionários. Entre esses profissionais, estão professores pedagogos, professores de arte, educação física, momento literário, auxiliares de ensino, estagiários, vigias e membros da equipe gestora, composta por diretor, supervisor, orientador, auxiliar administrativo.

A seguir é apresentado o Quadro 5, que traz a síntese dos procedimentos metodológicos.

Quadro 5 – Quadro-Síntese da Metodologia da Pesquisa

Conceito de Metodologia	Descrição	Citação/Reforço Teórico
Delineamento da Pesquisa	Pesquisa qualitativa para entender e interpretar as memórias e perspectivas dos gestores escolares.	Minayo (2009), Flick (2009)
Campo de Estudo	Gestão escolar de CEIs em Balneário Gaivota/SC. São sete instituições: CEIs Libânia Pereira Martins, Abelhinha, Pingo de Gente, Tia Benta, Eva Cabreira Gomes, Estrelinha do Mar e Brilhamares “Denesia Rodrigues Leandro”.	PMBG (2013)
Instrumentos de Coleta de Dados	Entrevistas semiestruturadas com ex-gestores, gestores atuais, orientadores e supervisores escolares.	Minayo (2009)

Análise Documental	Análise de documentos oficiais, como registros da escola, atas de reuniões e documentos de política para identificar procedimentos e processos.	—
Análise de Dados	Análise temática das entrevistas. Dados serão codificados e analisados para identificar temas recorrentes, padrões e variações nas respostas e narrativas dos gestores.	Gomes (2009)
Leitura Compreensiva	Leitura exaustiva do material selecionado para identificar temas, padrões e variações.	Gomes (2009)
Conceitos Teóricos	Pesquisa baseada nos conceitos de hegemonia, contra-hegemonia, senso comum e bom senso da teoria de Gramsci.	Gomes (2009), Gramsci
Crítérios de Inclusão	Escolha das instituições devido à preferência pela educação infantil e facilidade de acesso aos entrevistados e documentos.	—

Fonte: A autora, 2024.

A seguir são apresentadas as informações sobre os Centros de Educação Infantil.

3.5.8 Síntese dos CEIs

O Quadro 6 apresenta uma síntese com as principais informações sobre cada Centro de Educação Infantil mencionado no documento. O presente quadro fornece uma visão abrangente sobre a história, localização, estrutura, capacidade e equipe de cada um dos Centros de Educação Infantil onde estão localizados os sujeitos da pesquisa.

Quadro 6 – Síntese dos CEIs

CEI	Histórico	Localização	Estrutura e Capacidade	Equipe
Libânia Pereira Martins	Originalmente Escola Isolada Rio Novo, administrada pelo Governo do Estado de SC. Em 1999, tornou-se Escola Reunida Municipal. Em 2010, passou a ser CEI, devido ao aumento da demanda.	Estrada Jorge Floriano Borges, área rural de Balneário Gaivota.	Duas salas de aula para alunos de berçário ao jardim (0 a 3 anos) e uma sala para pré-escolar I e II (4 e 5 anos). Inclui sanitários, fraldários, refeitório, parque, sala de professores, cozinha, vestiário, despensas e secretaria.	Cerca de 20 profissionais, incluindo professores, auxiliares de ensino, estagiários, serviços gerais, diretor, auxiliar administrativo, orientador e supervisor. Atende cerca de 70 alunos.
Abelhinha	Extensão do CEI Libânia Pereira Martins. Fundado em 2012 para atender à demanda local. Em 2021, mudou-se para um espaço alugado mais adequado.	Estrada Jorge Floriano Borges, n.º 1020, Rua Nova.	Quatro salas de aula, banheiros, fraldários, cozinha, despensas, sala de professores, parque infantil e secretaria. Atende cerca de 50 crianças (de 0 a 3 anos).	18 funcionários, incluindo professores, auxiliares de ensino, estagiários, serviços gerais, vigia, diretor, orientador, supervisor e auxiliar administrativo.
Pingo de Gente	Estabelecido em 1992 pela Associação de Moradores, devido ao crescimento da indústria calçadista. Em 2003, foi	Rua dos Butiás, n.º 349, bairro Lagoa de Fora.	Oito salas de aula, banheiros, fraldários, secretaria, parque infantil, cozinha e despensa. Atende crianças de 0 a 3 anos em	42 profissionais, incluindo diretor, supervisor, auxiliar administrativo, auxiliares de ensino,

	oficialmente registrado e, em 2008, estabeleceu-se em prédio próprio.		período integral e pré-escolar I e II em período parcial.	serviços gerais, estagiários e vigias.
Tia Benta	Iniciou como Clube da Amizade, em 1997. Em 2007, a prefeitura assumiu a gestão e, em 2009, integrou-se ao sistema municipal de ensino. Passou a atender exclusivamente pré-escolar I e II.	Avenida José Abílio da Cunha, n.º1154, bairro Itapuã	Cinco salas de aula, banheiros, refeitório, secretaria, sala de orientação e supervisão, despensas, cozinha e parque infantil. Atende cerca de 200 crianças (4 e 5 anos) em período parcial.	38 profissionais, incluindo professores pedagogos, professores de arte, educação física e literatura, auxiliares de ensino, estagiários, vigias, serviços gerais, diretor, orientador, supervisores e auxiliar administrativo.
Eva Cabreira Gomes	Inaugurado em 2017, nomeado em homenagem a Eva Cabreira Gomes. Construído com recursos federais e municipais para atender à falta de vagas na educação infantil.	Rua José Homem, n.º 1185, bairro Itapuã.	Salas de aula, sala multiuso, sanitários, fraldários, recreio coberto, parque, sala de professores, sala de amamentação, cozinha, lactários e secretaria. Atende 118 alunos (de 0 a 3 anos).	38 profissionais, incluindo professores, auxiliares de ensino, estagiários, vigias, diretor, orientador, supervisor e auxiliar administrativo.
Estrelinha do Mar	Estabelecido em 1991 na Praia da Gaivota. Passou por vários endereços devido a problemas estruturais e aumento da demanda. Tornou-se parte do sistema municipal de ensino com a emancipação de Balneário Gaivota.	Bairro Jardim Ultramar, 3ª Avenida Alvin Manoel Cardoso, n.º 941.	Atende crianças de 0 a 3 anos, com turmas de Berçário ao Jardim. Possui sete turmas e aproximadamente 120 crianças em período integral.	38 funcionários.
Brilhamares "Denésia Rodrigues Leandro"	Inaugurado em 2022, nomeado em homenagem ao bairro e à Senhora Denésia Rodrigues Leandro.	Rua Sombrimares, n.º 341, área urbana.	Atende crianças de 0 a 5 anos com turmas de Berçário até o Pré II.	40 funcionários, incluindo professores pedagogos, professores de arte, educação física, momento literário, auxiliares de ensino, estagiários, vigias, diretor, supervisor, orientador e auxiliar administrativo.

Fonte: A autora, 2024.

Os CEIs são espaços essenciais para que os primeiros passos no percurso educacional das crianças sejam dados de forma organizada, com profissionais bem preparados e, assim, que os alunos tenham uma base sólida, que contribua diretamente para as etapas posteriores da educação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme descrito no capítulo de metodologia, foram realizadas sete entrevistas, que, nesta etapa, são apresentadas para dar maior clareza ao tema de estudos. Para assegurar a privacidade dos entrevistados e o sigilo de seus dados, conforme é seu direito, a identificação será realizada conforme o número do respondente, assim, serão citados como E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2) e assim sucessivamente. O primeiro passo é ressaltar um perfil dos respondentes, conforme consta da Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Perfil demográfico dos Entrevistados

Gênero	N
Masculino	1
Feminino	6
Idade	
36 anos	2
43 anos	1
45 anos	2
46 anos	1
48 anos	1
Formação	
Pedagogia	2
Pedagogia, educação infantil e séries iniciais	4
Pedagogia e artes visuais	1
Ano de formação	
1997	1
2003	1
2004	1
2008	1
2009	1
2012	1
2015	1

Especializações

Educação Especial, Educação Infantil, Ensino Anos Iniciais e Psicopedagogia Clínica e Institucional.	1
Educação Infantil, Ensino Anos Iniciais.	1
Educação Especial, Séries Iniciais e Gestão, Orientação e Supervisão.	1
Gestão	1
Educação Especial Inclusiva e Inovação na Educação	1
Psicopedagogia Clínica e Educação Especial.	2
Psicopedagogia, clínica e institucional	1
Experiência profissional	
9 anos	1
11 anos	1
14 anos	1
15 anos	1
20 anos	2
30 anos	1

Fonte: A autora, 2024.

A análise dos dados do perfil dos entrevistados evidencia que: há prevalência do gênero feminino (85,7% da amostra); cinco entrevistados (71,4% da amostra) têm mais de 40 anos; Pedagogia, Educação Infantil e Séries Iniciais é a formação mais prevalente (4 respondentes, 57,1% da amostra); seis respondentes (85,7% da amostra) se formaram depois dos anos 2000; todos têm especialização em alguma área, sendo Psicopedagogia Clínica e Educação Especial a que mais se repete (28,6% da amostra, enquanto a experiência profissional varia amplamente, de 9 a 30 anos (duas respondentes com 20 anos (28,6% da amostra).

Os entrevistados foram questionados a respeito do percurso de formação, tendo sido identificado que os caminhos dos participantes da pesquisa foram diversos. Alguns dos entrevistados iniciaram logo na educação infantil, outros passaram por outros percursos, como educação especial, gestão, ensino de adultos, entre outras áreas.

Da mesma forma, as funções exercidas atualmente não são as mesmas pelos entrevistados. A amostra conta com orientadores/supervisores escolares e diretores. Todavia, todos já passaram por diferentes funções, como estagiários, orientadores, professores de diferentes turmas, entre outros.

Sobre a dimensão do cotidiano de trabalho desses profissionais, alguns relatos precisam ser destacados.

E1 - A parte da orientação é uma parte em que eu consigo me sair melhor, eu consigo desenvolver melhor, porque é uma parte de que gosto muito: trabalhar com os alunos, procurar conversar com os pais sobre os alunos com dificuldade, tentar apaziguar a situação... É uma parte de que gosto porque a educação especial envolve muito. Eu sou pós-graduada em educação especial, e é uma parte de que gosto muito, é uma parte com que eu consigo me identificar, conversar com os alunos, com os pais e efetuar o encaminhamento, essas coisas. A parte da supervisão é uma parte em que tenho bastante dificuldade, tanto na orientação quanto na supervisão. São coisas novas para mim, porque esse ano que estou começando, mas na orientação eu me encontrei, na supervisão já é mais difícil.

Os autores Arenhart e Kuhn (2023) ressaltam que os desafios no cotidiano da educação são expressivos, passam por todos os âmbitos da escola e, não raramente, são mais expressivos nas salas de aula. Para os professores poderem vencer esses desafios, é essencial terem amplo suporte de toda a equipe, da comunidade e dos gestores na escola.

O fato é que uma escola não depende apenas de professores e alunos, ela envolve um amplo grupo de pessoas trabalhando em busca de resultados que beneficiam a sociedade, as famílias, as escolas, enfim, beneficiam o todo. Nesse sentido, todos os integrantes precisam trabalhar em conjunto, e isso significa que a gestão também precisa de apoio, de suporte para que seus próprios desafios possam ser vencidos (Arenhart; Kuhn, 2023).

Nesse cenário da escola enquanto parte da vida dos alunos e da construção de seu futuro, o gestor também tem um papel inegável nesse esforço, conforme evidenciado pelas palavras do E2.

E2 - Então, o dia a dia de um gestor é cheio de desafios, né, porque acontecem muitas coisas no dia a dia e, enquanto diretor, a gente tem que organizar e fazer com que a coisa ande em todos os aspectos. Tenho bastante facilidade em lidar com os pais, né, com os alunos, eu tenho um convívio muito bom, ótimo, com todos os pais, né, não tenho problema com eles. Quando a gente precisa conversar, chamar, relatar alguma coisa para eles, a gente sempre tem uma relação ótima mesmo, né, um diálogo ótimo entre nós. E a questão em que sinto mais dificuldade é a relação dos funcionários, em especial na questão de faltas e atestados, que é bem complicado a gente conseguir resolver esse problema, né? Às vezes a gente não acha pessoas para fazer essas horas extras, para conseguir botar na sala de aula, e isso é o que acaba deixando a gente mais angustiada, mesmo nos momentos em que a gente está em casa, a gente tem que estar resolvendo isso, né? Então, é a maior dificuldade, eu acredito, que seja essa questão dos funcionários, né? De lidar com funcionários, não só a questão de faltas, mas também a questão de cumprir regras, né? De reuniões, muitas vezes, né? Estar mantendo esse povo, esse grupo unido, participativo, né? Que queira participar, que se importe, de fato, e não esteja ali só por um salário. Às vezes, a gente vê que é muito desinteresse de uma forma geral, nem sempre todo mundo tem o comprometimento que deveria. Então, assim, as dificuldades são muito maiores do que as facilidades que a gente encontra nesse cargo, né? A gente que trabalha em direção tem também aquela questão de recursos, que nem sempre a gente tem para conseguir fazer o que a gente deseja, então muitas vezes a gente tem que achar formas de encontrar fundos para uma festa da família, para fazer uma festa para as crianças, então a gente tem que se virar

para conseguir, que são também obstáculos, né? Que deixam a gente mais apreensiva, mas acho que no geral é isso, é bem tranquilo, apesar de desafiador.

Corroborando com o relato supracitado, Paschoalino (2018) afirma que os desafios da gestão são muitos, ocorrem diariamente e não são sempre iguais, mas passam por mudanças de acordo com o cenário vivenciado na escola e na comunidade. Alguns exemplos podem ser destacados, fatos como a falta de recursos materiais e humanos para que todas as atividades necessárias na escola possam ser conduzidas com a efetividade esperada pelos gestores.

Outro ponto é que os desafios não são iguais para todos os gestores e em todas as escolas, cada situação é única e deve ser compreendida por sua singularidade, de modo que os estudos sobre o tema são essenciais e permitem ter uma visão sobre a complexidade dos fatos, porém, é imprescindível esclarecer que cada escola tem seus pontos fortes e fracos e, assim, cada gestor deverá encontrar meios de ultrapassar as barreiras e desafios que existem em sua experiência. Por outro lado, o compartilhamento dessas informações é de grande valia para dar suporte a outros gestores que possam vivenciar situações semelhantes ou que possam ser resolvidas com os mesmos esforços (Gobbi *et al.*, 2020).

No que tange ao papel do diretor escolar em uma gestão qualificada e efetiva, beneficiando a todo o grupo escolar, relevantes os relatos do E5:

E5 - Como gestor, como diretor, a parte principal de dificuldade do dia a dia é a gente conseguir solucionar os conflitos que muitas vezes refletem dentro do CEI, dentro da instituição, mas que vêm carregados de outras situações de fora. Então a gente precisa filtrar essas situações, tentar resolver esses conflitos entre vários profissionais que tem dentro da instituição, sejam professores, da cozinha, auxiliares de serviços gerais, que fazem a parte da limpeza. Mas essa é a principal dificuldade que eu vejo como diretor. Na parte de orientador educacional, a principal dificuldade que eu já vivenciei aqui é quando a gente precisa chamar uma família para conversar, passar algumas situações que são de extrema importância referentes à vida escolar dos filhos e existe uma não aceitação da situação que a gente coloca e também a família não está às vezes disponível para tentar aceitar essa sugestão, né? Às vezes de uma intervenção ou de um pouco mais de atenção em alguns quesitos e nisso reflete também, digamos assim, uma terceirização da educação por conta dos pais para as instituições de ensino. Essas seriam as minhas principais dificuldades, tanto como diretor quanto orientador educacional. Facilidade, eu acho que eu sou bem comunicativo, então de certa forma alguns conflitos eu consigo solucionar. Para funcionar com êxito.

Os relatos apresentados anteriormente evidenciam que existem muitos pontos positivos nas atividades de orientadores, supervisores e diretores, porém, existem amplos desafios que não podem ser ignorados. As relações humanas, seja com pais ou com a equipe, foram as questões mais ressaltadas como desafiadoras nas atividades desses profissionais.

Abdian, Nascimento e Silva (2016) relatam que apesar da relevância da gestão para o bom andamento da escola, ainda falta muita compreensão sobre a necessidade de dar suporte

ao próprio gestor para que possa desenvolver na escola as melhores atividades e conduzir o todo aos melhores resultados. Certamente que existem muitos desafios, porém, a resolução dos mesmos exige que o gestor tenha suporte da equipe, da comunidade e dos governos para que a educação seja ofertada com qualidade e abrangendo a todos.

Sobre o planejamento ou registro escrito das atividades, todos os respondentes afirmaram que realizam alguma forma de planejamento e registro, de acordo com seu tempo e com os recursos que costumam usar, como planilhas, agendas e outras formas de manter esses dados das atividades e programas para as próximas que serão conduzidas.

A seguir são apresentados os relatos dos entrevistados E2 e E3 que corroboram com a discussão apresentada.

E2 - Então, as minhas atividades que são corriqueiras do dia a dia, que eu tenho que organizar para o CEI, geralmente eu marco na agenda ou no planner de trabalho diário ali. Faço por tópicos o que eu tenho que fazer semanalmente, segunda-feira tenho que fazer tal coisa, eu tenho que fechar o ponto, lembrar de... então, isso eu anoto em agenda ou no meu planner semanal. E muitas coisas também do dia a dia a gente vai lembrando, que são coisas que vão acontecendo no momento e a gente vai resolvendo na hora. Quando relacionado às atividades relacionadas a professores, funcionários, aos pais... essa parte é sempre documentada. De que forma? Em atas, tá? Seja para registrar alguma reunião que foi feita, alguma reunião pedagógica, alguma advertência, algo que esteja acontecendo e a gente tem que chamar um funcionário para conversar. A gente registra em ata e o funcionário, sempre com mais de uma pessoa junto nas conversas que a gente chama, as pessoas para conversar, o funcionário, ou mesmo os pais. Então, está sempre mais de uma pessoa da equipe gestora, a diretora, a orientação, a orientadora, a supervisora. E mesmo nas conversas com os funcionários, quando a gente precisa advertir ou chamar alguma atenção, então a gente sempre chama mais de uma pessoa junto e sempre documenta, né? Às vezes de forma mais simples, mas sempre registrado em ata, para que fique ali documentado e que, em algum momento em que a gente precise, já fique ali nos arquivos do CEI. E, se precisar, a gente encaminha também depois essa ata para a Secretaria de Educação.

O planejamento é, sem dúvidas, uma etapa essencial de todas as atividades dentro da escola e, na gestão, essa etapa se faz indispensável. Ainda que haja uma parte burocrática envolvida com o planejamento, é preciso entender que este ultrapassa essa questão e envolve, também, as necessidades da escola, a tomada de decisões, a verificação de problemas e busca por soluções, enfim, o planejamento pode e deve levar em consideração o cenário como um todo, para que possa ser significativo em sua integralidade (Fonseca, Ferreira & Scaff, 2020).

Quanto ao planejamento no cotidiano dos gestores, o relato do E3 é bastante esclarecedor, conforme segue:

E3 - Sim, todas as ações realizadas no dia e todas as ações planejadas, tipo a agenda de atendimento com o pai, a agenda para poder conversar com a psicóloga, para a psicóloga fazer uma visita na escola, para fazer uma sondagem em sala, tudo isso a

gente tem agendado, isso tudo acompanhado na agenda, o dia certinho de cada turma, e em relação aos alunos, aos encaminhamentos, as conversas com os pais, todos os alunos que estão passando pela orientação, que estão em sondagem, a gente tem uma pasta livre, e nessa pasta livre, por ordem alfabética de cada turminha, tem o aluno com todos os dados, telefone dos pais, o encaminhamento para psicólogo, para fonoaudiólogo ou para a TO, ou para qualquer especialista que seja, a data que foi convidado para passar as informações, se o pai levou ao médico, uma devolutiva do médico, a gente tem tudo anotado, tudo na pastinha, tudo bem certinho, organizado.

Gobbi *et al.* (2020, p. 201) destacam que o planejamento é muito mais do que uma questão burocrática, é um norte para as escolas e, assim, seu desenvolvimento deve ocorrer com base nas participações e colaboração da equipe. Trata-se de adotar uma gestão democrática, na qual as vozes dos integrantes do grupo escolar são ouvidas e valorizadas, porém, para isso, “[...] demanda a articulação da convivência entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e a participação deles no planejamento, no monitoramento e na avaliação das ações, bem como na própria tomada de decisão gerencial”.

Compreende-se, assim, que gerir é uma tarefa muito ampla, não envolve apenas uma tarefa simples e fácil, mas se refere a uma série de responsabilidades e de análises que devem ter vistas ao todo. Não importa a visão do gestor, somente, ela precisa ser complementada pelas visões de todos os demais envolvidos, além de levar em consideração os objetivos da educação para que estes possam ser alcançados da melhor maneira possível.

Sobre isso, o E5 deixa evidente que:

E5 - Em relação às atividades que eu desenvolvo, eu tenho um registro em planilhas que eu uso tanto no *Google Docs* quanto no *Google Planilhas*. Agora, os documentos que são de cunho da instituição, referentes à ata de registro de funcionários, quando a gente tem alguma conversa, alguma advertência, a gente tem que fazer o registro. Tem uma declaração de comparecimento, que é onde a gente faz um registro, aí já falando como orientador, quando a gente chama o pai para fazer alguma orientação. Ou mesmo o pai, por livre e espontânea vontade, procura o CEI para fazer, pode ser uma reclamação, uma sugestão, tirar uma dúvida. A gente usa essa parte de registro. Então, como diretor, eu tenho uma parte de registro para questões de funcionários. As questões pessoais das minhas atividades. E como orientador, a gente utiliza essa declaração de comparecimento e a gente anexa isso na ficha da criança, com todas as informações. Algumas passadas pelos pais, algumas que são levadas pela instituição e aquilo que a gente combina como encaminhamento ou observação para a próxima conversa.

Todos os entrevistados relatam a importância do Projeto Político-Pedagógico para a organização da escola, das atividades e da garantia de uma educação de qualidade. Sobre a relevância de tal documento, destaca-se o que ressalta o E1.

E1 - Eu acho muito importante ter esse planejamento, porque sem planejamento a gente não consegue fazer nada, então tem que ter o planejamento do professor, tem que ter os planos de aula do professor, tem que ter uma sequência didática, tem que ter, é muito importante que se tenha isso, porque eu acho que sem o planejamento a

gente não consegue fazer nada. Você acredita que um gestor escolar tem ideia do que o espera, ou seja, das atividades/tarefas que ele terá que desenvolver? Olha, vou te dizer que eu me arrepiei. Não tinha noção de como era, seriamente, assim, mas quando eu fui pegar a vaga eu já comecei a estudar, pra saber o que era a minha função, o que cabia a minha função, o que eu teria que fazer dentro da instituição, e eu acho difícil, bem difícil, porque é uma coisa nova. É uma coisa que eu ainda estou me descobrindo dentro dela, se adaptando, me encontrando pra fazer um trabalho bom, talvez eu peque, porque eu sou um ser humano, mas estou tentando fazer o máximo que eu consigo pra desenvolver um bom trabalho.

Na concepção de Guedes, Silva e Garcia (2017), o PPP é um documento essencial, que norteia as atividades da escola, ao mesmo tempo em que aponta alternativas para que todos os objetivos possam ser devidamente alcançados. O PPP é um documento que engloba uma série de informações, de valores, esforços, deveres e orientações para que todos os professores, equipe escolar e gestores saibam como proceder, quais serão as demandas e como atuar para que essas demandas sejam atendidas.

Uma visão do PPP e seu papel no cerne da qualidade da educação e como parte da atuação do gestor, o E3 afirma:

E3 - Em relação a toda essa Proposta Pedagógica, Proposta Curricular, os Planos de Aula, Planejamento, eu acho que eles são 90% de todo o trabalho em relação à gestão e a questão de orientação, supervisão, de todo o trabalho da escola, porque tudo que é planejado, tu tens facilidade para seguir, pode até ser que não dê certo. Tipo um plano de aula, a professora planeja aquele plano de aula, pode ser que aconteça alguma coisa e que não dê certo de concluir aquele plano de aula naquele dia, mas ter planejado é essencial, porque você tem que ter um norte, você tem que ter um norte para seguir. Tipo a Proposta Curricular, o PPP, o Plano do Município, tudo isso é o norte. Então, você precisa seguir esse norte, até porque dentro da lei você pode ser cobrada. O que está sendo trabalhado no Jardim, o que está sendo trabalhado no Maternal, o que está sendo trabalhado no Pré I, no Pré II. Então, eu preciso ter toda essa documentação e eu preciso que esteja dentro do currículo, tanto do Currículo Nacional, do nosso PPP e do Plano Municipal também. Tem que estar tudo ali, tem que estar embasado ali. Isso é uma segurança para o aluno de ter um conteúdo organizado com objetivos e uma segurança para a equipe gestora também, para não deixar o trabalho solto, para não ser aquela coisa só de o aluno chegar dentro da sala, televisão e pecinha no chão e deu. Não, tem que ter um objetivo, tem que ter o norte. Ser seguido? E continuando, você acredita que os gestores têm ideia do que o espera quando eles assumem uma função na parte da gestão? Se ele já tiver alguma experiência, pode ser que ele tenha, mas nunca é o que a gente espera. Como eu já passei em coordenação de creche, orientação de creche, direção de escola. Então, a gente nunca sabe o que vem, porque os alunos mudam, então os probleminhas mudam. É preciso mudar também os objetivos, porque se tem dificuldade diferente, tem que ter objetivos diferentes, tem que ter propostas diferentes. Então, a gente nunca sabe realmente o que vem, por isso que você tem que se planejar. Você tem que, no início do ano, fazer sondagem dos alunos, saber quais as dificuldades. Dentro de cada realidade, qual proposta a ser trabalhada, o que precisa ser trabalhado, o que seria mais viável, dentro daquela realidade, dentro daquela cultura, dentro daquela faixa etária. Mas dizer assim que a gente tem noção do que espera, eu nunca sei o que me espera. Mas aí eu tenho que ter consciência disso e saber que cada ano é um desafio diferente. Porque cada equipe de profissionais que atuam é diferente e cada leva de criança que passa ali também é diferente, todos são diferentes, então tu tens que estar preparada ano a ano para o diferente, para o que tu vais receber.

De acordo com Guedes, Silva e Garcia (2017), cabe aos participantes no desenvolvimento do PPP levar em consideração todos os saberes, as habilidades e os conhecimentos a serem adquiridos pelos alunos, incluindo formas de chegar a esses resultados no próprio documento. Mais do que um papel, uma burocracia, o PPP é um suporte, é uma direção para as atividades dentro e fora da escola, mas que visem dar aos alunos mais conhecimentos, expandir seus horizontes e, assim, contribuir para a construção de uma educação de qualidade, de uma sociedade mais justa e de relações realmente igualitárias e capazes de auxiliar na construção de um futuro melhor para todos.

Sobre as memórias (experiências e vivências) na gestão escolar e sua contribuição para a melhoria dessa área, todos os entrevistados afirmam que há uma importante relação, com variadas percepções e especificidades, porém todas na mesma direção.

E1 - Toda a vivência que a gente tem, ela serve para ti no futuro não errar, não fazer a mesma coisa que você fez no passado, você tentar fazer sempre coisas novas, melhorias e tentar deixar o máximo de memórias positivas, e não negativas, dentro da instituição.

As instituições carregam em si memórias. Essas memórias norteiam suas atividades e a forma como organizam suas ações, de modo que não se pode separar a instituição das memórias que carregam, que integram sua realidade e que contribuem para a construção de sua identidade (Morton *et al.*, 2017).

Importantes as palavras do E2 que, sobre as memórias, evidencia:

E2 - Eu acredito que as memórias são muito importantes para que a nossa gestão fique cada vez melhor. Acho que é através dessas memórias que a gente consegue embasar o nosso trabalho e também buscar melhorar, fazer com que as coisas fiquem, né, que a gente consiga fazer melhor do que já foi e também deixe registrado, ali na instituição, o trabalho que a gente fez, não só na instituição, mas até para a secretaria e para o município, de uma forma geral, conseguir perceber, né, conseguir ver de fato o que é feito durante aquela gestão, porque muitas vezes a nossa memória falha e acaba que depois cai no esquecimento. Se a gente tem essas memórias registradas, especialmente, eu acho que isso contribui muito para o nosso trabalho atual e para os próximos.

Compreende-se, assim, que as memórias pessoais, aquelas que formam o próprio gestor, unem-se com as memórias da própria instituição para criar uma identidade, uma consciência ampla a respeito de suas especificidades e singularidades. Nesse sentido, a escola é um emaranhado de fatores que envolvem leis, regras, normas, políticas, ações, mas também memórias e saberes que passam a fazer parte dela (Haslanger, 2012).

O E3 e o E5, a respeito das memórias, oferecem uma importante colaboração destacando que:

E3 - Sim, eu acho que as memórias realmente fazem parte de um grande todo que a gente busca, ou que a gente se inspira para melhorar em coisas que a gente passou, de situações que foram, que agregaram conhecimento, ou de situações até que nos frustraram e pelas quais a gente não quer passar mais e não quer que ninguém passe.

E5 - As memórias, experiências de vivência, são muito importantes, contribuem não só para a melhoria, mas até para a autocrítica. Eu posso citar um exemplo por que eu passei agora esse ano, que foi o pedido de uma família para que a gente tivesse um cuidado especial com uma criança. E eu acho que como gestor eu não tratei da forma mais adequada a situação no início. E aí depois também não tive uma resposta assertiva da própria professora. E aí a gente acabou levando essa situação de uma forma que eu poderia, com um pouco mais de experiência, um pouco mais de vivência no recebimento dessas coisas que muitas vezes são específicas.

Os dados acima corroboram com a visão de Halbwachs (1990) sobre a memória como um fator essencial na formação de identidades dentro de grupos sociais ou da sociedade como um todo. São essas memórias que contribuem ativamente para a criação de visões mais amplas, que ultrapassam apenas a vivência e as experiências pessoais. Nesse sentido, a escola também pode e deve ser vista como um espaço de criação de memórias e, ao mesmo tempo, um local no qual essas memórias levam à construção de uma inquestionável e essencial identidade.

Os entrevistados foram questionados a respeito de professores, funcionários e comunidade compreenderem a complexidade da gestão escolar e todas as suas especificidades.

O E1 ressalta:

E1 - Não, não compreendem, porque eles acham, vamos colocar assim, o meu ponto de vista, o que eu penso, vou dizer que é o que realmente eu estou falando, que muitos acham que se a gente está dentro de uma secretaria, que a gente não faz nada, que a gente só fica sentada, olhando para o computador, mexendo no celular e não sabe na real o que a gente tem que fazer aqui dentro, né, que além de a gente trabalhar com pessoas, a gente tem que trabalhar com sistemas, e nem pais, nem os professores têm noção, professor que nunca trabalhou dentro da secretaria, quem trabalhou sabe como é que é. Então, eu acredito que eles não pensam nisso aí.

Sobre o tema, Melo e Miranda (2020) afirmam que a gestão escolar é desafiadora em todos os contextos, ainda que alguns possam apresentar maiores desafios do que outros. Em todos os casos, porém, deve-se compreender que os desafios não estão relacionados apenas com a escola, a educação ou os alunos, mas com as equipes, as pessoas que ali se encontram e as relações tecidas dentro do ambiente escolar.

No âmbito da percepção da complexidade e das demandas aplicadas sobre os gestores, o E2 afirma:

E2 - Eu percebo que, assim, de uma forma geral, alguns têm a real noção da complexibilidade do nosso cargo, só que de uma forma maior, assim, muitos não conseguem compreender. Muitos acreditam “ah, porque tá lá na sala, tá lá na secretaria, não tá fazendo nada, tá sentado, né”, e não conseguem perceber toda a demanda que envolve o diretor estar ali naquele momento, né, e é uma rede muito grande, porque tudo passa pela direção. E isso faz com que o nosso trabalho seja complexo e bem complicado, porque a gente muitas vezes, enquanto diretor, a gente não consegue se desligar nunca, porque muitas demandas tu vens pra casa e tu tens que resolver igual, então não é só ali na secretaria, naquele momento. E muita gente não tem noção, assim, muitos funcionários, eles não conseguem perceber essa dimensão de tudo que passa pela gente para que o CEI abra e esteja funcionando normalmente, né, porque por nós passam os pais, passam funcionários, né, e os alunos, então, assim, envolve toda a comunidade escolar e, às vezes, as pessoas olham mais o seu lado. “Ah, porque quer que seja assim naquela hora”, mas assim, não é só a gestão, não é só a direção que resolve ali, né, quando chega na direção tem que passar para a Secretaria Municipal de Educação também e tem coisas que não dependem só da direção, e muitas pessoas não têm esse olhar, assim, eles acham que é muito simples. “Ah, é só tu querer fazer o que faz, é do jeito que tu quer”, e é muita gente olhando só para dentro de si, né, e não entende o quão complexo é para conseguir resolver uma coisa. Tem que passar por várias, né, existe uma hierarquia e existe um trabalho que tem que ser feito, mas que não depende só da gente, né, é uma rede de apoio que também tem por trás da gente e que a gente depende de muitas pessoas para fazer com que as coisas funcionem.

Uma escola é uma equipe, não depende apenas de um ou outro membro para funcionar. Na verdade, cada um tem seu papel dentro da escola e, somente com o correto andamento de todas as funções, a escola poderá ser bem-sucedida. Nesse sentido, um membro precisa conhecer e valorizar a atuação dos demais para que a escola e, por consequência, todos os envolvidos alcancem os melhores resultados. Isso significa que o gestor não consegue atuar sozinho, precisa das equipes, das pessoas para que possa conduzir a escola para um futuro promissor (Ganzeli, Machado e Nogueira, 2020).

Coelho (2015) afirma que o gestor verifica os problemas existentes no contexto escolar e passa a buscar saída para eles, porém, sem apoio de toda a sua equipe, sem a compreensão dos desafios envolvidos, chegar a essas soluções podem ser ainda mais complicado. Nessa direção, são apresentados os relatos do E3 e E5.

E3 - Não, não compreende. Só compreende quem já passou pela gestão, né, ou trabalhando como o coordenador, o diretor, o orientador, a supervisora. Só quem já passou por isso. Na maioria das vezes, a gente, enquanto gestão, a gente trabalha muito no invisível, né.

E5 - É, eu acho que alguns professores conseguem entender essa complexidade, mas, quando você está na gestão, seja ela como o diretor, como orientador, o teu pensamento é diferente, e aí quando você pensa como professor, parece que as coisas são um pouco mais fáceis, mesmo quem já passou por esse cargo muitas vezes faz cobranças, né, principalmente de rapidez. Já tiveram pessoas que já estiveram nos cargos e sabem como é difícil às vezes de a gente conseguir uma melhoria de alguma coisa, uma compra de material, porque existe a parte burocrática, mas muitas vezes o

professor, mesmo já passando por aquele cargo de gestão, acaba cometendo as mesmas situações que os que os professores cometeram com ele, né, não se coloca no lugar de saber que às vezes, por mais boa intenção que o gestor tenha, ou orientador escolar, para resolver alguma situação, muitas vezes a gente emperra nas situações que você não controla.

Compreender o papel do gestor significa que as equipes conseguem não apenas valorizar os papéis dentro da escola, mas se comprometem a colaborar uns com os outros em todas as situações e com base nas necessidades de todos os envolvidos (Ganzeli, Machado e Nogueira, 2020).

Para uma compreensão da visão sobre o tema entre os entrevistados, são destacados os relatos do E6 e E7.

E6 - Eu acredito, sim, que eles, tipo, a parte dos professores, dos funcionários, eles acabam percebendo o tamanho da nossa responsabilidade, até porque, assim, eles veem o horário que a gente está colocando lá no grupo, que precisa de hora extra para alguém, que eles percebem o tempo que a gente fica à disposição do CEI, os pais não tanto, porque eles não estão ali, mas muitos ainda percebem, muitos ainda conversam né? Mas da complexidade do todo que a gente faz ali dentro, eu acho que só trabalhando realmente ali, e a cada pessoa muda, né? O que se tinha, tipo, as leis mudam, a parte pedagógica muda, o sistema que é utilizado, as exigências que se fazem, acho que todo ano muda, então para o gestor também, assim, a cada ano ele vai lidar com uma coisa diferente.

E7 - Acredito que sim, porque tudo aquilo que a gente vivencia, tudo aquilo que a gente experiencia vai nos contribuir de alguma forma, ou seja, viver uma coisa que não foi muito boa, então eu já não vou usar isso na minha gestão atual, ou pode ser o contrário, viver uma situação parecida, nós resolvemos de tal forma, então quem sabe tentar, tudo que é vivência eu acho que é válido, tudo que é experiência é válido de alguma forma, seja positivamente como negativamente, então serve de experiência para a gente, sim, estar utilizando ou não na gestão atual, então isso contribui, as nossas vivências contribuem sim, bastante, acredito que sim, para o desenvolvimento das atividades.

Os relatos acima indicam que há uma divisão entre os posicionamentos dos entrevistados, alguns acham que há compreensão sobre a complexidade de suas funções, enquanto outros acreditam que essa percepção ainda está distante das relações com comunidade, famílias e mesmo equipe.

Sobre possíveis dimensões invisíveis da gestão, dados essenciais podem ser extraídos do relato do E1:

E1 - Muitos, muitos, muitos. Como também citei anteriormente, o fato de acharem que a gente não faz nada na secretaria é uma invisibilidade, eles não estão vendo o que a gente faz aqui dentro, na verdade. E muitas vezes já recebi em horários de almoço, de paz, querendo saber do filho e tal, e tal, e a gente tem que responder para não ser mal-educada, “nesse momento estou almoçando, logo te retorno”. Assim, já aconteceu comigo, né? Mas acontece muito, muito mesmo, assim. Não vejam o que a gente faz aqui dentro ou fora daqui, da escola, porque, na verdade, a gente está aqui

das 8h da manhã, às 5h da tarde, e às vezes só sai daqui e já começam a mandar mensagem para a gente. Então é isso.

Atualmente, gerir uma escola corretamente e coordenar todos os departamentos é e sempre será um grande desafio para a gestão escolar. A gestão educacional desempenha um papel fundamental na formação da direção e eficácia das instituições educacionais. Ela envolve a gestão e coordenação de vários aspectos dentro do sistema educacional, variando do desenvolvimento de políticas à alocação de recursos, gestão de pessoal e implementação de currículo (Ganzeli, Machado e Nogueira, 2020).

Nesse sentido, importantes são as palavras do E2:

E2 - Sim, eu acredito que a gestão escolar ainda possui muitos aspectos que são invisíveis aos olhos da comunidade escolar, aos olhos da comunidade em geral. Em especial, toda a demanda e toda a complexidade desta função, que como eu citei anteriormente, é uma função bem complexa. Acaba que todos os aspectos ali acabam abrangendo muitos aspectos que passam pelo diretor. Tudo tem que ser resolvido, conversado e chegado a algum lugar pela mediação do diretor. E muitas vezes eu acredito que esta demanda, a demanda em si do nosso trabalho, passa invisível. Muitas vezes é visto como “fica lá, sentado, não faz muita coisa”, só que é bem difícil, é um cargo assim que nos suga muito, em especial o nosso psicológico, né? A gente tem que ter ele muito forte, porque senão a gente não fica bem, isso desgasta muito o emocional da gente, né? Justamente por abranger muitos aspectos, né? Tu acabas tendo que fazer funcionar muitas coisas que não dependem de ti, e quem olha por fora acha que é só o diretor falar que a coisa vai resolver, que vai andar, e não é assim que acontece, né? E essa parte em especial fica invisível aos olhos dos outros, “ah, não tá fazendo porque não quer”, mas muitas vezes não enxerga que para fazer funcionar, para o diretor fazer com que as coisas funcionem, depende de uma equipe, e a equipe também tem que querer, não é só o diretor, e às vezes o nosso trabalho fica comprometido, justamente pela falta de comprometimento da equipe em si, né? Porque às vezes a gente vai com vontade, a gente quer fazer as coisas e não consegue fazer acontecer. Por quê? Porque não depende só da direção, não depende só de mim enquanto gestora, né? Depende da equipe. E essa parte de motivar, de fazer com que aconteça, muitas vezes não é vista.

A gestão educacional se refere ao processo de gerenciar instituições educacionais e supervisionar suas operações para garantir ambientes de ensino e aprendizagem eficazes. Envolve o planejamento estratégico, organização, coordenação e avaliação de programas educacionais, políticas e recursos para facilitar resultados ideais para os alunos. Em essência, abrange os papéis e responsabilidades dos diretores escolares, orientadores, coordenadores e outros líderes educacionais que são incumbidos da tarefa de fornecer educação de qualidade aos alunos. Esses profissionais são responsáveis por criar e manter ambientes de aprendizagem propícios, promover a colaboração entre a equipe, implementar estratégias instrucionais eficazes e garantir o sucesso geral das instituições educacionais (Melo; Miranda, 2020).

Um esclarecimento valioso pode ser obtido com a leitura da resposta do E3, a seguir:

E3 - Sim, como eu disse anteriormente, são muitos aspectos, muitas faces que passam despercebidas e que se tornam invisíveis em relação à orientação, à gestão, à gestão no geral, orientação, direção e supervisão. Desde um plano de aula que as pessoas não têm conhecimento, que tu tens que parar, tu tens que elaborar um projeto, que seja um projeto que caiba ali na sua instituição, naquela faixa etária, naquela realidade de cultura, de pessoas. Então tudo isso você tem que pensar, mas quem vê o 'portfoliozinho' pronto lá acha assim que magicamente aconteceu aquilo. Mas teve alguém por trás, direcionando, orientando, norteando aquele trabalho. Tu passas ali, tu vejas o prédio funcionando, o portão elétrico está funcionando, porque tu lembraste que tem que consertar o portão, fulano e beltrano conseguiram entrar, porque tu lembraste que tinha que fazer cópia das chaves, entregar para aquelas pessoas, o sinal está tocando, porque tu lembraste de ligar lá para o alarme para vir consertar, porque senão o sinal não ia tocar, sabe? As lâmpadas estão certinhas, porque tu lembraste que deu um curto, tu tens que chamar o eletricitista para mandar vir consertar. O banheiro está funcionando porque foi desentupido, porque a tampa está funcionando, porque foi trocado. Então, são várias coisinhas assim que ficam invisíveis, e só realmente quem passa ali na gestão que consegue ver.

A gestão educacional desempenha um papel fundamental em garantir o fornecimento de educação de qualidade dentro das escolas. Ela abrange várias responsabilidades que contribuem para criar um ambiente de aprendizagem ideal para os alunos. Os gestores educacionais são responsáveis por garantir que as escolas cumpram suas obrigações legais e financeiras. Eles garantem que professores qualificados e treinados estejam presentes em cada sala de aula, monitorem o progresso dos alunos e mantenham ambientes de aprendizagem limpos e seguros. Os gestores também lidam com responsabilidades financeiras, como pagamento pontual de contas, proteção de direitos de propriedade intelectual e manutenção de prédios e instalações escolares (Melo; Miranda, 2020).

Por meio da gestão educacional, as escolas podem medir efetivamente o desempenho dos alunos. Os gestores utilizam várias ferramentas de avaliação, incluindo resultados de testes, para tomar decisões informadas sobre o tamanho da turma, o *design* do currículo e os métodos de ensino. Ao analisar os dados de desempenho dos alunos, os gestores podem identificar áreas onde melhorias são necessárias e implementar intervenções direcionadas para aprimorar os resultados de aprendizagem dos alunos (Melo; Miranda, 2020).

O relato do E5 é bastante esclarecedor:

E5 - Eu acho que existem, dentro da gestão, muitos aspectos que são invisíveis. Primeiro que o atendimento às famílias, até pelo horário de trabalho das famílias, muitas vezes vai acontecer pelo celular, num horário fora do teu ambiente de trabalho, do teu momento de trabalho. E como não existe um certo *feedback* para os professores, que é uma coisa que eu encontro em muitos dos professores, é o pedido de *feedback* a respeito de algumas situações, só que esses *feedbacks* muitas vezes não devem ser dados naquele momento. O professor ou todos os funcionários que estão voltados para o CEI, geralmente olham só um lado da moeda, e o gestor tem a parte sistêmica, então,

quando ele precisa resolver uma situação, seja com a família, seja fora do horário, muitas vezes a gente desempenha essa função, e o próprio professor não consegue enxergar esse trabalho como efetivo, porque o resultado demora a vir, né, e a gente não consegue ficar justificando esse trabalho fora de horário. O envolvimento que a gente tem na parte administrativa, seja ele com alvará, seja com alguma mudança ou algum documento que a gente precisa responder para o Ministério Público, mas que você também não pode tornar essa situação externa, né, você precisa tratar de forma interna, até por ética, né. Então tem muito trabalho do gestor que é observado apenas por quem trabalha na secretaria junto com você, e da parte do orientador também, né, não só de planejamento, não só de ações, a gente começa a planejar uma data comemorativa ou às vezes alguma rifa ou algum bingo com muita antecedência, sem que os professores se deem conta. E aí às vezes parece que o trabalho é só naquele momento, né, uma, duas semanas antes, mas o trabalho, planejamento e os atendimentos começam muito antes.

Também uma parte nessas questões que são difíceis de a gente lidar dentro de uma instituição e também que se torna invisível para os funcionários, né, é a falta de funcionário e a forma com que você é avisado dessas faltas. Automaticamente você precisa rapidamente solucionar, suprir essa falta, porque a instituição abre 06:30, né, então às vezes você recebe uma mensagem, até recebi nessa semana 05:30 a pessoa dizendo que não vem trabalhar, mas, automaticamente a gente às vezes não consegue observar isso, receber essa mensagem e fazer a leitura no momento, né Então você já acorda para vir ao trabalho tendo que buscar esses funcionários, arrumar alguém que possa suprir essa falta, isso seja por questões de doença de filhos, alguns funcionários que estão afastados por estresse, desgaste, depressão. Mas no meu CEI, de forma específica, ainda não é o principal problema que eu tenho, porque eu tenho uma comunidade com que eu consigo suprir essas faltas. Tem bastante pessoas que estão disponíveis a fazer hora extra, mas também há de convir que é uma instituição que gasta muito com hora extra, porque tem muita falta de funcionário.

A gestão educacional desempenha um papel vital em garantir que os alunos tenham acesso a recursos essenciais. Isso inclui fornecer livros didáticos e materiais de aprendizagem que se alinhem aos padrões estaduais, organizar programas de enriquecimento após as aulas, organizar excursões e facilitar outras atividades extracurriculares. Ao oferecer esses recursos, os administradores aprimoram as experiências educacionais dos alunos e promovem o desenvolvimento (Coelho, 2015).

A contratação e a designação de professores são aspectos críticos da gestão educacional. Os gestores supervisionam os processos de recrutamento de professores e garantem que professores altamente eficazes sejam colocados em salas de aula apropriadas. Ao promover uma força de trabalho de ensino forte, os gestores contribuem para o sucesso dos alunos, fornecendo-lhes instrução e suporte de qualidade. Designações eficazes de professores podem criar um ambiente de aprendizagem positivo, resultando em melhores resultados para os alunos (Coelho, 2015).

Para uma visão mais clara do tema, apresenta-se o relato do E7.

E7 - Existem alguns aspectos, sim, apesar de a gente ter essa proximidade com as famílias e tal, ainda existe essa questão de a escola, principalmente na educação

infantil, ser vista como um assistencialismo. Já se caminhou em direção, estamos a passos, na verdade a gente está engatinhando ainda, para sair dessa realidade de assistencialismo e passar realmente de fato para a área educacional mesmo. É devagarinho, mas ainda estamos bem atrasados quanto a isso, até pelo fato do número de crianças dentro de sala de aula ser um número muito maior do que deveria para se fazer um trabalho bom mesmo, de fato, para se desenvolver um trabalho bom de fato dentro de sala. Número de profissionais dentro de sala também, adequados, capacitados, com formação adequada para estar trabalhando com aquela faixa etária, isso ainda a gente ainda peca um pouco. Acredito que até mesmo assim, trazendo as famílias para dentro da escola, mostrando para a comunidade, muitas famílias também não têm essa noção de que aqui não é um lugar de depósito. Muitas famílias ainda têm esse pensamento de que aqui é um depósito, largo a criança seis e meia da manhã, vou pegar só seis e meia da tarde, às sete horas da noite, e já houve casos assim, sabe?

Os entrevistados reconhecem que existem aspectos invisíveis da gestão, ainda que a forma de ver e compreender esses aspectos não seja padronizada, cada profissional formula suas próprias percepções a esse respeito, de acordo com sua realidade e com a forma como as equipes, os pais e a comunidade demonstram perceber ou não sua existência e/ou importância.

Medford e Brown (2019) relatam que os diretores enfrentam inúmeros desafios durante os estágios iniciais de liderança, bem como em todo o processo, ainda que esses desafios se tornem menos impactantes com o passar do tempo. Esses desafios surgem à medida que os diretores tentam reformar a escola para trazer melhorias no ensino e na aprendizagem. A gama de desafios enfrentados inclui a sua incapacidade de tomar decisões sobre o tipo de mudanças que devem ser feitas na escola, as suas experiências de isolamento profissional e solidão, tendo que lidar com uma carga de trabalho pesada, uma equipe ineficaz e a expectativas dos pais, funcionários e alunos.

Embora esses desafios tenham sido relatados por pesquisadores que se concentraram em novos diretores em países norte-americanos e europeus, as experiências dos novos diretores na América Latina e no Caribe não são diferentes. Espera-se que os diretores atuem como agentes de mudança na sua escola, mas a sua preparação para esse papel e a sua capacidade de funcionar são questionadas quando têm de aceitar a cultura predominante que existe na escola (Medford; Brown, 2022).

Os diretores, especialmente novatos, enfrentam desafios que vão desde a violência na escola até atitudes negativas dos professores e dos pais. Um dos maiores desafios é simplesmente acompanhar e gerir as mudanças contínuas dentro da escola, porque se espera que os diretores atuem como líderes dos funcionários e dos alunos. Além disso, espera-se que os diretores escolares demonstrem proficiência no desempenho de funções de liderança e gestão nas escolas. Os diretores continuam a enfrentar esses complexos desafios de liderança, uma das

razões pelas quais são capazes de enfrentar esses desafios é porque eles dão sentido ao seu chamado para se tornarem diretores (Falsarella, 2019; Medford; Brown, 2022).

A gestão educacional serve como uma ponte entre a implementação de políticas e o desempenho dos alunos. Ela garante que as escolas operem de forma eficiente, cumpram as regulamentações e priorizem as necessidades dos alunos. Ao gerenciar recursos, pessoal e políticas educacionais de forma eficaz, os administradores contribuem para o sucesso geral das escolas e para a jornada educacional dos alunos (Coelho, 2015).

Concluindo, a gestão educacional é de suma importância nas escolas, pois permite o cumprimento de responsabilidades legais e financeiras, mede o desempenho dos alunos, fornece acesso a recursos e promove o sucesso dos alunos. Por meio de uma administração eficaz, as escolas podem criar um ambiente propício ao aprendizado e capacitar os alunos a atingir seu potencial máximo (Coelho, 2015; Falsarella, 2019).

Por fim, cada entrevistado deveria relatar um pouco de suas memórias na instituição. O E1 presta uma contribuição relevante afirmando que:

E1 – Então, o que me deixou encantada aqui foi a Páscoa Solidária. Eu achei os pais muito participativos, né, quando a gente fez a Páscoa Solidária, para arrecadar alimentos, para doar para pessoas carentes.

Ao descrever o processo social de lembrar, a memória coletiva não é sobre o passado, mas está firmemente ancorada no presente e no futuro. De acordo com Halbwachs, a memória coletiva descreve o processo através do qual “o passado não é preservado, mas é reconstruído com base no presente” (1990, p. 40).

Nesse sentido, os relatos de E2 e E3 são bastante esclarecedores:

E2 – Muitas memórias ficaram já nesses três anos e meio de diretora, sejam as festas da família, que a gente faz todos os anos, que é uma festa com uma participação muito grande dos pais, das crianças, uma festa muito bonita, que acontece todos os anos. Os pais também sempre muito participativos, então isso me marca bastante, são memórias que me deixam muito felizes.

E3 – Sim, eu vou fazer o relato de uma memória que eu achei bem significativa. São várias memórias de vários projetos trabalhados, com os objetivos alcançados, mas eu vou te relatar de um projeto em que eu trabalhei, pelo qual eu fiquei apaixonada e até me inspirei para fazer uma proposta de mestrado. É uma proposta de pesquisa de mestrado que foi um projeto em que eu trabalhei no CEI Libânia, que foi o Projeto Sustentabilidade, conscientização sobre o meio ambiente, sobre a preservação da água, sobre como cuidar, como cultivar, e a gente fez um projeto bem legal em parceria com o Instituto Federal, e as professoras trabalharam o conteúdo, né, trabalharam sobre como cultivar, a importância de preservar, a importância de reciclar, a importância da água para o planeta, como economizar a água, como preservar a água, como preservar as nascentes, né, e no dia que foi para o Instituto Federal, vim para

entregar as mudinhas, veio uma professora e um professor do Instituto Federal, e aí eles ensinaram as crianças a fazer a plantação. Como ali no CEI tem bastante espaço, eles ensinaram as crianças a plantar. Eles fizeram as covinhas, com as casquinhas, com o adubo, e as crianças colocaram a plantinha e eles ensinavam a como fazer. E depois, quando a moça foi fazer entrevista com eles, foi muito engraçadinho, porque as crianças do Pré I falavam, assim, para a repórter: “tem que cuidar das árvores e tem que dar comidinha para elas, que é o adubo, que são as casquinhas, que é a água”. E daí eles falavam que em casa a mãe ia jogar a caixa de ovo fora e eles diziam que “não, mãe, não pode, tem que guardar, tem que reciclar”. E isso são coisas que vão trabalhando, realmente, assim, educação ambiental, para uma conscientização de memória de educação ambiental. Então, assim, é uma coisa que me inspirou bastante, porque a gente viu o resultado, as crianças pequenas preocupadas em preservar, em cuidar, em reciclar, que aquilo era importante para o planeta, que aquilo fazia bem, que eles iam ensinar para o papai, que não podia jogar o papel pelo vidro do carro, então isso foi uma coisa bem marcante, que me inspirou e possivelmente eu farei mais projetos em cima disso.

A ligação direta da memória coletiva com a criação social da identidade torna o conceito altamente político. Enquanto os sociólogos perguntam o que *é* memória, os cientistas políticos se concentram no que se pode *fazer* com ela. Uma vez que os sociólogos ancoraram firmemente a memória coletiva nos quadros sociais atuais, os cientistas políticos começaram a examinar a luta política para manipular e instrumentalizar esses quadros (Bachleitner, 2022).

Sobre o tema, o E6 enfatiza que:

E6 – Eu tenho um monte. Na verdade, eu tenho um monte, assim, desde o momento da minha entrada lá dentro, porque eu sempre disse que eu senti uma energia muito positiva na hora que eu entrei.

Os relatos das memórias apontam que não apenas os entrevistados recordam de momentos vivenciados na instituição, como valorizam esses momentos, guardam com carinho esses acontecimentos, além disso, conhecimentos e novas formas de olhar para o trabalho decorrem dessas memórias e de sua inserção no cotidiano dos entrevistados.

A literatura aponta que, na era turbulenta da pandemia da Covid-19, que causou perturbações súbitas na educação global, os gestores escolares em todo o mundo enfrentaram numerosos desafios importantes relacionados com a governança e liderança escolar. À medida que as escolas mudam rapidamente as suas operações e estrutura organizacional para responder à Covid-19, o surgimento de desafios novos e preexistentes é inevitável. Conforme os gestores escolares enfrentam desafios desencadeados pela Covid-19, várias pesquisas iniciais tentaram identificar os mais críticos, porém, os dados apontam que, ainda que novos desafios tenham surgido, dificuldades anteriores se tornaram ainda mais expressivas (Parveen *et al.*, 2022).

Os diretores costumam dar sentido ao seu propósito e motivação, apesar dos grandes desafios que encontraram diariamente. Fazer sentido vem por meio de diretrizes claras quanto ao seu papel e função como líder educacional. Faz sentido afirmar que os diretores lutam com a mudança do seu papel e estatuto, ao mesmo tempo que tentam dar sentido ao seu novo ambiente escolar. Os líderes educacionais não devem apenas ter uma visão clara do seu propósito, mas devem estar em posição de comunicar esta visão a todos os membros do pessoal, de tal forma que a adotem. Essa comunicação deve incluir aspectos dos processos de ensino e aprendizagem e áreas de melhoria. Os processos de ensino e aprendizagem devem ser centrados no aluno, enquanto a liderança é participativa, baseada na ação e distribuída (Medford; Brown, 2022).

Ao abordar o importante papel que o diretor deve desempenhar na garantia da melhoria das condições que apoiam o ensino e a aprendizagem, releva esclarecer que cada diretor deve assumir o papel de um líder cultural. Por extensão, será possível a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento da confiança entre professores e administradores, e entre os próprios professores. Os diretores interessados na melhoria escolar orientarão as suas escolas em práticas de ensino e aprendizagem que prepararão os alunos para as exigências sociais e económicas do século XXI. Essa visão dá apoio aos esforços de melhoria escolar do diretor que se concentram na construção de relacionamentos e no desenvolvimento do pessoal como aspectos essenciais da melhoria escolar (Medford; Brown, 2022).

Sarmurzin *et al.* (2022) explicam que, no âmbito da gestão escolar, uma grande quantidade de literatura define o papel dos gestores escolares como vital para a eficácia do ensino. Como líder, o diretor cumpre metas e tem a capacidade de regular, motivar, liderar, impulsionar e ouvir. Acredita-se que a atuação de um diretor escolar bem preparado faz uma grande diferença na eficiência dos professores, e a escola, como líder escolar, está constantemente pronta para estabelecer um ambiente propício, a fim de aumentar a eficácia do processo de ensino-aprendizagem e sucesso escolar. O desempenho dos gestores escolares está substancialmente correlacionado com a qualidade do professor, os resultados dos alunos e o desempenho educacional. Isso demonstra como é importante que os líderes escolares continuem o seu desenvolvimento profissional.

A ambiguidade e a imprevisibilidade impedem os diretores escolares de orientar e prever eventos futuros com base na experiência anterior. Portanto, o desenvolvimento profissional dos diretores escolares pode ser facilitado pelo aprimoramento do sistema de preparação adequado e pelo seu próprio crescimento contínuo. Os diretores das escolas devem estar preparados para este período de nova normalidade, particularmente para lidar com acontecimentos imprevistos,

como a pandemia da Covid-19 e outras incertezas que influenciam a gestão atual e as perspectivas futuras (Sarmuzein *et al.*, 2022).

Oferecer educação de qualidade é um desafio que passa por uma série de fatores. Dentre eles pode-se ressaltar a correta gestão escolar, a associação de todas as ferramentas disponíveis com os conhecimentos do gestor, o apoio da equipe, a colaboração da comunidade, enfim, uma associação efetiva entre todas as partes envolvidas e interessadas no sucesso dos alunos para a construção de um futuro melhor (Oliveira; Carvalho, 2018).

A seguir, o Quadro 7 oferece uma visão detalhada e abrangente dos construtos de análise e os achados da pesquisa, relacionando-os com os relatos dos entrevistados e a sustentação teórica dos autores.

Quadro 7 – Construtos aplicados

Construto de Análise	Trecho do Relato	Autor de Sustentação
Perfil Demográfico dos Entrevistados	"A análise dos dados do perfil dos entrevistados evidencia prevalência do gênero feminino (85,7% da amostra), cinco entrevistados (71,4% da amostra) têm mais de 40 anos."	Fonte: Da autora (2024).
Diversidade no Percorso de Formação	"Alguns dos entrevistados iniciaram logo na educação infantil, outros passaram por outros percursos, como educação especial, gestão, ensino de adultos, entre outras áreas."	-
Diversidade nas Funções Exercidas	"Todos já passaram por diferentes funções, como estagiários, orientadores, professores de diferentes turmas, entre outros."	-
Desafios na Gestão Escolar	"E2 - Então, o dia a dia de um gestor é cheio de desafios, né, porque acontecem muitas coisas no dia a dia e, enquanto diretor, a gente tem que organizar e fazer com que a coisa ande em todos os aspectos."	Arenhart e Kuhn (2023), Paschoalino (2018)
Dificuldades com Recursos Humanos	"E2 - [...] a questão que eu sinto mais dificuldade é a relação dos funcionários, em especial na questão de faltas e atestados."	Paschoalino (2018), Gobbi <i>et al.</i> (2020)
Suporte Necessário para Gestores	"Os autores Arenhart e Kuhn (2023) ressaltam que os desafios no cotidiano da educação são expressivos, passam por todos os âmbitos da escola."	Arenhart e Kuhn (2023)
Planejamento e Registros de Atividades	"E2 - Então, as minhas atividades que são corriqueiras do dia a dia e que eu tenho que organizar no CEI, geralmente eu marco na agenda ou no planner de trabalho diário."	Fonseca, Ferreira & Scaff (2020)
Importância do PPP	"E1 - Eu acho muito importante ter esse planejamento, porque sem planejamento a gente não consegue fazer nada, então tem que ter o planejamento do professor, tem que ter os planos de aula do professor."	Guedes, Silva e Garcia (2017)
Memórias e Vivências na Gestão Escolar	"E1 - Toda a vivência que a gente tem serve para ti no futuro não errar, não fazer a mesma coisa que você fez no passado, você tentar fazer sempre coisas novas, melhorias, e tentar deixar o máximo de memórias positivas, e não negativas dentro da instituição."	Halbwachs (1990), Morton <i>et al.</i> (2017)
Contribuição das Memórias para a Gestão	"E2 - Eu acredito que as memórias são muito importantes para que a nossa gestão fique cada vez melhor. Acho que é através dessas memórias que a gente consegue embasar o nosso trabalho e também buscar melhorar."	Halbwachs (1990), Bachleitner (2022)

Aspectos Invisíveis da Gestão	"E2 - Sim, eu acredito que a gestão escolar ainda possui muitos aspectos que são invisíveis aos olhos da comunidade escolar, aos olhos da comunidade em geral."	Coelho (2015), Medford e Brown (2022)
Impacto dos Desafios da Gestão na Saúde Psicológica	"E2 - [...] é bem difícil, é um cargo assim que nos suga muito, em especial o nosso psicológico, né? A gente tem que ter ele muito forte, porque senão a gente não fica bem, isso desgasta muito o emocional da gente."	Medford e Brown (2022), Sarmurzin <i>et al.</i> (2022)
Importância da Comunicação e Colaboração	"E3 - [...] uma gestão democrática, na qual as vozes dos integrantes do grupo escolar são ouvidas e valorizadas, é essencial para o sucesso da escola."	Gobbi <i>et al.</i> (2020)
Dificuldades em Alinhar Expectativas e Realidade	"E6 - [...] as famílias não entendem completamente a complexidade das nossas funções, pensam que estamos disponíveis o tempo todo, mas não percebem os desafios que enfrentamos diariamente."	Medford e Brown (2022)

Fonte: A autora, 2024.

O quadro oferece uma visão mais detalhada e abrangente dos achados da pesquisa, relacionando-os com os relatos dos entrevistados e a sustentação teórica dos autores.

Conforme evidenciado, a gestão escolar desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e aprimoramento das práticas educacionais, impactando diretamente a qualidade do ensino e a formação integral dos alunos. Após a apresentação dos resultados da pesquisa articulados com a literatura, será apresentado o produto técnico gerado a partir desta dissertação.

5 PRODUTO TÉCNICO

Pensando em todos estes desafios que a educação enfrenta todos os dias, não se pode deixar de citar a grande importância do papel do gestor neste processo tão complexo, pois fica evidente a necessidade de o gestor ter uma visão ampla sobre as dimensões pedagógicas, legislação das esferas municipais, estaduais e federal acerca das bases curriculares, responsabilidade fiscal e corresponsabilidade social. Soma-se, a essa complexidade, os problemas cotidianos do ambiente escolar, problemas e dificuldades da equipe ou ainda saber resolver ou encaminhar decisões, agindo com autonomia e conhecimento.

Destaca-se que a função do gestor engloba atingir os objetivos educacionais, zelar, organizar, estimular e orientar a equipe pedagógica e administrativa para que toda a comunidade escolar tenha um bom desempenho e assim possa atingir os mais altos níveis de qualidade, não só determinados pela instituição, mas principalmente pelas leis e documentos norteadores nacionais, como Constituição Federal, LDB, BNCC, ECA e Conselho Nacional de Educação, as leis estaduais, como o Conselho Estadual de Educação e a Proposta Curricular de Santa Catarina, e a legislação municipal, como o Conselho Municipal de Educação, a Proposta Curricular da Educação Infantil de Balneário Gaivota, o Projeto Político-Pedagógico, os Regimentos Internos das Instituições e os indicadores utilizados para mensuração da performance.

Nesse contexto, o produto final, um *e-book*, foi desenvolvido com base na compreensão das boas práticas de gestão escolar e dos aspectos críticos que a comunidade escolar precisa monitorar. Previsivelmente, o *e-book* será estruturado em seis capítulos, cada um destacando um estudo de caso, para auxiliar na implementação dos conceitos discutidos. É pertinente salientar que o conteúdo poderá sofrer ajustes conforme os *insights* adquiridos após o material disponibilizado. O Quadro 8 demonstra as boas práticas identificadas durante a coleta de dados. Nesse sentido, o quadro apresenta o construto de análise, o trecho que suscitou a identificação da boa prática, o autor referenciado no presente trabalho e a categorização da boa prática realizada.

Quadro 8 – Indicações de boas práticas

Construto de Análise	Trecho do Relato	Autor de Sustentação	Indicação de Boas Práticas
Perfil Demográfico dos Entrevistados	"A análise dos dados do perfil dos entrevistados evidencia prevalência do gênero feminino (85,7% da amostra), cinco entrevistados (71,4% da amostra) têm mais de 40 anos."	Fonte: Da autora (2024).	Diversificar a amostra para incluir mais gêneros e faixas etárias, se possível, para obter uma visão mais abrangente.
Construto de Análise	Trecho do Relato	Autor de Sustentação	Indicação de Boas Práticas
Diversidade no Percurso de Formação	"Alguns dos entrevistados iniciaram logo na educação infantil, outros passaram por outros percursos, como educação especial, gestão, ensino de adultos, entre outras áreas."	-	Valorizar e promover a diversidade de trajetórias de formação dentro da equipe escolar.
Diversidade nas Funções Exercidas	"Todos já passaram por diferentes funções, como estagiários, orientadores, professores de diferentes turmas, entre outros."	-	Incentivar a rotatividade de funções para enriquecer a experiência profissional.
Desafios na Gestão Escolar	"E2 - Então, o dia a dia de um gestor é cheio de desafios, né, porque acontecem muitas coisas no dia a dia e, enquanto diretor, a gente tem que organizar e fazer com que a coisa ande em todos os aspectos."	Arenhart e Kuhn (2023), Paschoalino (2018)	Implementar programas de suporte e desenvolvimento profissional contínuo para gestores.
Importância do Suporte na Gestão	"O fato é que uma escola não depende apenas de professores e alunos, ela envolve um amplo grupo de pessoas trabalhando em busca de resultados que beneficiam a sociedade."	Arenhart e Kuhn (2023)	Criar redes de apoio entre gestores, professores, e a comunidade escolar.
Dificuldades com Recursos Humanos	"E2 - [...] a questão que eu sinto mais dificuldade é a relação dos funcionários, em especial na questão de faltas e atestados."	Paschoalino (2018), Gobbi <i>et al.</i> (2020)	Desenvolver políticas claras e eficazes de gerenciamento de faltas e atestados.
Suporte Necessário para Gestores	"Os autores Arenhart e Kuhn (2023) ressaltam que os desafios no cotidiano da educação são expressivos, passam por todos os âmbitos da escola."	Arenhart e Kuhn (2023)	Promover programas de mentoria e <i>coaching</i> para gestores escolares.
Planejamento e Registros de Atividades	"E2 - Então, as minhas atividades que são corriqueiras do dia a dia, que eu tenho que organizar no CEI, geralmente eu marco na agenda ou no planner de trabalho diário."	Fonseca, Ferreira & Scaff (2020)	Utilizar ferramentas digitais de planejamento e registro para melhorar a organização.
Importância do PPP	"E1 - Eu acho muito importante ter esse planejamento, porque sem planejamento a gente não consegue fazer nada, então tem que ter o planejamento do professor, tem que ter os planos de aula do professor."	Guedes, Silva e Garcia (2017)	Revisar e atualizar o PPP regularmente com a participação de toda a comunidade escolar.
Memórias e Vivências na Gestão Escolar	"E1 - Toda a vivência que a gente tem serve para ti no futuro não errar, não fazer a mesma coisa que você fez no passado, você tentar fazer sempre coisas novas, melhorias e tentar deixar o máximo de memórias positivas, e não negativas dentro da instituição."	Halbwachs (1990), Morton <i>et al.</i> (2017)	Registrar e compartilhar experiências e boas práticas de gestão para aprendizado contínuo.

Construto de Análise	Trecho do Relato	Autor de Sustentação	Indicação de Boas Práticas
Contribuição das Memórias para a Gestão	"E2 - Eu acredito que as memórias são muito importantes para que a nossa gestão fique cada vez melhor. Acho que é através dessas memórias que a gente consegue embasar o nosso trabalho e também buscar melhorar."	Halbwachs (1990), Bachleitner (2022)	Criar um banco de memórias e experiências que possa ser acessado por novos gestores.
Complexidade da Gestão Escolar	"E1 - Não, não compreende, porque eles acham, vamos colocar assim, o meu ponto de vista, o que eu penso, vou dizer que é o que realmente eu estou falando, que muitos acham que se a gente está dentro de uma secretaria que a gente não faz nada."	Melo e Miranda (2020), Ganzeli, Machado e Nogueira (2020)	Promover sessões de conscientização e formação sobre a complexidade da gestão escolar para toda a equipe.
Aspectos Invisíveis da Gestão	"E2 - Sim, eu acredito que a gestão escolar ainda possui muitos aspectos que são invisíveis aos olhos da comunidade escolar, aos olhos da comunidade em geral."	Coelho (2015), Medford e Brown (2022)	Implementar mecanismos de comunicação que visibilizem o trabalho dos gestores para a comunidade escolar.
Impacto dos Desafios da Gestão na Saúde Psicológica	"E2 - [...] é bem difícil, é um cargo assim que nos suga muito, em especial o nosso psicológico, né? A gente tem que ter ele muito forte, porque senão a gente não fica bem, isso desgasta muito o emocional da gente."	Medford e Brown (2022), Sarmurzin <i>et al.</i> (2022)	Oferecer suporte psicológico e programas de bem-estar para os gestores escolares.
Importância da Comunicação e Colaboração	"E3 - [...] uma gestão democrática, na qual as vozes dos integrantes do grupo escolar são ouvidas e valorizadas, é essencial para o sucesso da escola."	Gobbi <i>et al.</i> (2020)	Fomentar uma cultura de comunicação aberta e colaboração dentro da escola.
Percepção dos Professores sobre a Gestão	"E5 - [...] muitos professores não compreendem a complexidade do nosso trabalho, acham que é simples, mas não veem a quantidade de responsabilidades que temos."	Melo e Miranda (2020), Ganzeli, Machado e Nogueira (2020)	Realizar <i>workshops</i> e reuniões regulares para alinhar as expectativas e realidades da gestão escolar.
Dificuldades em Alinhar Expectativas e Realidade	"E6 - [...] as famílias não entendem completamente a complexidade das nossas funções, pensam que estamos disponíveis o tempo todo, mas não percebem os desafios que enfrentamos diariamente."	Medford e Brown (2022)	Desenvolver estratégias de comunicação eficazes para educar as famílias sobre a gestão escolar.

Fonte: A autora, 2024.

Analisar amostras cada vez mais amplas de gestores é uma medida de grande valia, permitindo chegar a visões mais abrangentes, com variações relacionadas ao gênero, faixa etária e experiências vivenciadas no percurso de suas práticas de gestão.

Além disso, para valorizar e promover a diversidade de trajetórias de formação dentro da equipe escolar, sugere-se o desenvolvimento de programas voltados para essa finalidade, que sejam ofertados integralmente em forma de práticas de educação continuada, inclusive com uma equipe responsável pelo desenvolvimento de atividades e ações nesse sentido.

Para incentivar a rotatividade de funções, visando enriquecer a experiência profissional, o ideal é formular uma estrutura de trocas nas atividades da equipe escolar, de modo que cada

profissional tenha uma visão mais detalhada das funções de todos os integrantes do quadro da escola e, assim, conheçam e compreendam os desafios e as dificuldades envolvidas em todas as atividades.

No intuito de implementar programas de suporte e desenvolvimento profissional contínuo para gestores, é preciso formular um programa que não se aplique apenas a uma escola ou a algumas escolas, mas que se torne uma referência na rede municipal e, eventualmente, seja aplicado na rede estadual. Nesse programa, devem ocorrer reuniões, encontros, palestras e outros modelos de aprendizagem e trocas de aprendizagem, para que todos os participantes possam observar a gestão escolar não apenas de sua perspectiva, mas com base em relatos mais amplos.

Visando criar redes de apoio entre gestores, professores, e a comunidade escolar, estabelecer encontros em bases determinadas (bimestrais, trimestrais ou semestrais) se torna uma medida válida, por meio da qual trocas serão realizadas, além de haver espaço para a expressão de todos os envolvidos e os relatos sejam utilizados como base para o enriquecimento das relações.

Para desenvolver políticas claras e eficazes de gerenciamento de faltas e atestados, é preciso criar grupos de suporte dentro da escola, de forma evitar que essas faltas venham a comprometer os alunos e a qualidade da educação. Nessa seara, essas políticas deverão formalizar como serão supridas as faltas decorrentes dos atestados dentro de cada período. Com as sugestões da equipe, as soluções encontradas tendem a ser muito mais efetivas e completas.

Promover programas de mentoria e *coaching* para gestores escolares é uma necessidade e, para isso, é preciso haver recursos que possam ser aplicados para a formulação de materiais (vídeos, *slides*, impressões, entre outros) que possam ser compartilhados em momentos definidos de forma específica e, assim, possam ser atendidos por todos os gestores, que contarão com a participação de profissionais da área que possam dar aos participantes uma visão mais ampla das atividades e dos meios pelos quais cada um pode se tornar mais qualificado e efetivo em seus esforços.

Utilizar ferramentas digitais de planejamento e registro para melhorar a organização é uma alternativa muito viável para a organização de dados que podem ser consultados a qualquer momento e, ainda, poderão ser aplicados para a emissão de relatórios que venham a contribuir para uma série de novos esforços, programas e políticas dentro das escolas.

Revisar e atualizar o PPP regularmente, com a participação de toda a comunidade escolar, é uma medida para que haja maior envolvimento, participação e compreensão de toda a comunidade escolar. Para isso, é preciso que a comunidade seja convidada e se desloque até

a escola nos momentos destinados à atualização do PPP, sempre com a compreensão de que essa atualização deverá significar evolução e melhorias para todos os envolvidos.

Registrar e compartilhar experiências e boas práticas de gestão para aprendizado contínuo trata-se de uma questão que traz consigo tanto organização, quanto uma base de conhecimentos que poderá ser aplicada em outros contextos, dadas as atualizações necessárias, para que cada vez mais os gestores sintam que há um suporte específico para suas atividades.

Criar um banco de memórias e experiências que possa ser acessado por novos gestores trata-se de uma medida muito importante para que a gestão seja compreendida como parte das memórias e como decorrente dos impactos que essas memórias causam na vida dos gestores. Esse banco de dados pode ser acessado com maior facilidade se for virtual, porém, livros atualizados periodicamente com essas informações também podem ter elevada contribuição para essa finalidade.

Promover sessões de conscientização e formação sobre a complexidade da gestão escolar para toda a equipe envolve momentos nos quais as equipes se reúnem e trocam informações, com a participação da comunidade. Essas reuniões podem ser usadas para evidenciar o papel do gestor e o quanto é preciso reconhecer, valorizar e validar as ações dos gestores.

Implementar mecanismos de comunicação que viabilizem o trabalho dos gestores para a comunidade escolar, o que pode ocorrer por meio das redes sociais da escola, transmitindo essas informações amplamente para toda a comunidade e, ainda, permitindo que outros gestores tenham acesso a esses dados, que poderão ser de grande ajuda para todos.

Oferecer suporte psicológico e programas de bem-estar para os gestores escolares, medida que poderá ocorrer dentro da escola ou em programas na saúde municipal, por exemplo, com a criação de horários de atendimento e suporte psicológico para esses profissionais sem elevação dos custos, com base no acesso ao atendimento municipal de saúde.

Fomentar uma cultura de comunicação aberta e colaboração dentro da escola, por meio de *e-mails*, circulares ou outros modelos de comunicação que chamem todos da comunidade escolar a buscarem a gestão sempre que desejarem ou necessitarem, evidenciando que seus relatos serão ouvidos e valorizados.

Realizar *workshops* e reuniões regulares para alinhar as expectativas e realidades da gestão escolar. Isso permitirá maior integração entre os participantes do grupo escolar, levando cada um a compreender que pode e deve contribuir para o todo. Essas ações poderão ocorrer dentro da escola ou em outros locais (como centros municipais), sendo vistas como parte

integrante das atividades escolares, não apenas como uma atividade eventual ou burocrática a ser conduzida.

Por fim, desenvolver estratégias de comunicação eficazes para educar as famílias sobre a gestão escolar é uma medida de grande valia para que todos os gestores, em qualquer período, venham a ser compreendidos e valorizados. Para isso, as redes sociais podem ser utilizadas com bons resultados, facilidade de comunicação e rapidez nas interações, seguindo a realidade atual de contatos rápidos e fáceis.

Embora todas essas possibilidades tenham sido identificadas, o *e-book* apresenta seis capítulos. O primeiro, nomeado "Complexidade da Gestão"; o segundo, "Importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP)"; o terceiro, "Importância da Comunicação e Colaboração"; o quarto, "Planejamento e Registros de Atividades"; o quinto, "Diversidade nas Funções Exercidas"; e o sexto capítulo, "Memórias e Vivências na Gestão Escolar".

A seguir, podem ser conferidas imagens o *e-book*, que também pode ser acessível por completo no link:

https://www.canva.com/design/DAGMXe_xxOQ/CMDhEYGHxaSCO44hqzzhcA/edit?utm_content=DAGMXe_xxOQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=s_harebutton

Figura 9 – Imagens do *e-book*



Fonte: A autora, 2024.

Conforme discutido ao longo desta dissertação, promover a troca de experiências e o suporte contínuo entre os gestores é essencial para uma boa gestão escolar. Assim, as estratégias (relatos) apresentados no *e-book* têm como objetivo enriquecer o ambiente educacional e também fortalecer as bases para um desenvolvimento profissional sólido e interconectado. Nesse sentido, é imprescindível que continuemos a buscar e a aplicar inovações que reflitam e

respeitem a complexidade e a importância da gestão escolar, garantindo um impacto duradouro e positivo para todos os envolvidos.

Segue-se, agora, uma seção com as considerações finais, onde consolidamos os pontos-chave discutidos e delineamos as perspectivas futuras para a gestão escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar não é composta por uma única atividade, de fato, trata-se de um conjunto de atividades, ações e esforços que, quando efetivos e integrados, geram vantagens para toda a comunidade escolar e para a sociedade, de modo que o papel desse profissional precisa ser compreendido e reconhecido.

Quanto ao objetivo geral de analisar os elementos essenciais dos diversos aspectos da gestão escolar (financeira, organizacional, pedagógica e social), no município de Balneário Gaivota, por meio da perspectiva da memória das equipes gestoras das instituições municipais de ensino, este estudo evidenciou que os gestores assumem para si uma gama extensa de deveres, responsabilidades e demandas, porém, não raramente, sentem-se sozinhos ou praticamente sozinhos para concretizar essas ações no cotidiano escolar.

A atuação do gestor escolar contribui diretamente para a qualidade da educação, facilitando e melhorando as atividades dos professores, pois os gestores compreendem suas necessidades e buscam recursos e meios para que a educação possa ser concretizada de acordo com os planejamentos dos professores, porém, nem todos os envolvidos nas equipes escolares conhecem detalhadamente os desafios que o gestor enfrenta praticamente sozinho para assegurar o bom andamento das atividades escolares.

As escolas, como todas as organizações, devem se adaptar continuamente às demandas ambientais em mudança para permanecerem eficazes. De fato, as escolas há muito são chamadas a se tornarem “organizações de aprendizagem” nas quais os educadores são pressionados a mudar e aprender continuamente. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional é definida como o desenvolvimento de novos *insights* e entendimentos que têm potencial para influenciar o comportamento. Isso inclui a aprendizagem em nível de sistema, que é contínua e facilita o aprimoramento do conhecimento, das habilidades e do desempenho. Um resultado importante associado às escolas que operam como organizações de aprendizagem é sua capacidade de atender melhor às necessidades em evolução dos alunos e facilitar seu sucesso na sociedade e no mundo em contínuo e intenso processo de mudanças.

Quanto ao objetivo específico de documentar as memórias dos ex-gestores, gestores atuais, orientadores e supervisores, detalhando lições aprendidas e experiências significativas relacionadas à gestão escolar, foram aplicadas entrevistas que permitiram uma

ampla aproximação dessa realidade e dos gestores, ou seja, entender como as memórias fazem parte de suas atividades.

Os dados coletados evidenciaram que as memórias fazem parte de todas as atividades dos gestores e, além de uma construção do passado, atuam na formação de sua identidade como gestores, na sua capacitação, na forma como atuam, na escolha de ações e outras tantas situações. As entrevistas foram esclarecedoras e deixaram claro que as memórias fazem parte da vida de todos os indivíduos e com os gestores escolares a realidade é a mesma.

No que tange ao objetivo geral de identificar os desafios e barreiras enfrentados pelos gestores escolares, incluindo questões de recursos, políticas educacionais e engajamento da comunidade, ressalta-se que o esforço de centralizar a aprendizagem organizacional e seu papel em facilitar a capacidade das escolas de responder com sucesso à incerteza ambiental permite então entender o papel fundamental de um líder escolar na criação de condições para apoiar a aprendizagem individual e coletiva.

Os desafios dos gestores são muitos, não apenas atender a questões burocráticas envolvidas com suas atividades, toda a equipe escolar depende, em alguma proporção, de suas ações, o que impactará também os resultados dos alunos e os benefícios que poderão ser assegurados à comunidade escolar e à sociedade como um todo. Para isso, porém, o gestor pode precisar de suporte dentro e fora da escola, o que muitas vezes não encontra e, assim, o trabalho, sem muita ajuda ou sem o devido reconhecimento, é um dos maiores desafios.

Por fim, quanto ao objetivo específico de elaborar um conjunto de recomendações baseadas nas melhores práticas e lições aprendidas pela equipe gestora que possa contribuir e orientar as equipes gestoras, destaca-se que uma maneira importante pela qual os líderes escolares podem apoiar a aprendizagem organizacional é atendendo à cultura profissional e garantindo que ela seja positiva, promova a colaboração entre professores e cultive um sentimento entre os professores de que eles são apoiados e respeitados em seus esforços. Este trabalho de sustentar uma cultura profissional precisa ser explícito e frequentemente atendido, pois as culturas-padrão das escolas são tradicionalmente baseadas em normas de igualitarismo do professor, autonomia, bem como governança hierárquica, todas as normas que podem dificultar a aprendizagem e o crescimento coletivos.

Além disso, dada a prevalência de pressões de responsabilização sobre as equipes, em função das inúmeras demandas envolvidas, para criar uma cultura na qual os professores sintam que podem inovar e aprender, muitas vezes é necessário que os líderes escolares protejam os professores de tais pressões. Facilitar a confiança e um senso de

responsabilização interna ou coletiva em que os professores mantêm entre si várias expectativas compartilhadas para atender às necessidades dos alunos são essenciais para os esforços dos gestores escolares para aumentar a disposição dos professores de tentar coisas novas e aprender.

Para pesquisas futuras, sugere-se aplicar o questionário a toda a rede pública municipal da região, entrando em contato por *e-mail* com gestores de variadas escolas na região da Associação dos Municípios do Extremo-Sul de Santa Catarina (AMESC) para que, assim, além de um perfil bastante variado, seja possível acessar visões muito mais amplas e que representem, de fato, a variedade de perfis de gestores e como esses gestores percebem os desafios de sua profissão, bem como os meios que aplicam para vencer os desafios.

Além disso, levantamento com gestores municipais visando compreender qual sua visão do papel dos gestores e de que forma o governo municipal se esforça para dar suporte a esses profissionais seria uma medida esclarecedora e de grande valia para a transformação da valorização dos gestores também na esfera de governo, o que motivaria novas políticas públicas e demonstraria para a comunidade que o gestor escolar não tem apenas uma função burocrática, mas é um profissional diretamente envolvido com a educação, o suporte aos professores, alunos, famílias e à sociedade como um todo.

É importante transformar a invisibilidade dos gestores escolares em uma preocupação dentro e fora das escolas, para que haja um maior envolvimento dos governos e da sociedade em busca de políticas que não apenas coloquem em destaque esse profissional essencial para a educação, como envolvam escolas e comunidades em um esforço de dar aos gestores maior suporte, valorização e apoio para a condução de seu trabalho essencial.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. DA. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação & Sociedade**, v. 37, n. 135, p. 465–480, maio 2016.

AGUIAR, M. DA C. C. DE. Um olhar sobre desafios da gestão didático-pedagógica no Ensino Superior. **Pro-Posições**, v. 27, n. 3, p. 221–236, set. 2016.

ARENHART, L. O.; KUHN, M. Eu, nós e os outros: Desafios docentes para ensinar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 53, p. e09601, 2023.

BACHLEITNER, K. Collective memory and the social creation of identities: Linking the past with the present and future. **Prog Brain Res.** v. 274, n. 1, p. 167-176, 2022. doi: 10.1016/bs.pbr.2022.07.002. Epub 2022 Sep 2. PMID: 36167448.

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Estrelinha do Mar**. 2023, p.101

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Tia Benta**. 2023, p.65.

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Libânia Pereira Martins**. 2023, p.97

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Abelhinha**. 2023, p.98

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Brilhamares**. 2023, p.87.

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Eva Cabreira Gomes**. 2023, p.57.

BALNEÁRIO GAIVOTA. PMBG. Projeto Político-Pedagógico. **Centro de Educação Infantil Pingo de Gente**. 2023, p.200.

BERALDO, F.; PELOZO, R.C.B. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, Garça, v. 5, n. 10, jul. 2007.

BOTLER, A. M. H. Gestão escolar para uma escola mais justa. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 89–105, mar. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 5 de ago de 2023.

CANDAU, Joel. **Memória e Identidade**. São Paulo: Contexto, 2011, 219p.

COELHO, F. M. O Cotidiano da Gestão Escolar: o método de caso na sistematização de problemas. **Educação & Realidade**, v. 40, n. 4, p. 1261–1276, out. 2015.

COLVARA, Lauren Ferreira. Por que usar os Estudos Culturais em pesquisa sobre TV? **UNIrevista**, São Paulo, v. 1, n. 3, jul. 2006.

CONSED. **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. Disponível em: www.cosed.org.br. Acesso em: 18 jul. 2024.

FALSARELLA, Ana Maria. Educação básica e gestão da escola pública. **R. Educ. Públ.**, Cuiabá, v. 28, n. 68, p. 379-392, mai. 2019.

FERNANDES, S.B.; PEREIRA, S.M. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro. UNOESC**, Joaçaba, v. 41, n. 2, p. 451-473, mai. 2016.

FERREIRINHA, I. M. N. O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 96, n. 243, p. 457–473, mai. 2015.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, M.; FERREIRA, E. B.; SCAFF, E. A. DA S. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, v. 36, p. e69766, 2020.

GANZELI, P.; MACHADO, C.; NOGUEIRA, R.G.D. Desafios da gestão escolar na construção da educação integral. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 36, n. 2, p. 521-538, mai. 2020.

GAUTÉRIO, Nicolli Bueno; ALBERNAZ, Renata Ovenhausen. A memória coletiva para Jöel Candau e Maurice Halbwachs: coesão dos grupos sociais em um mesmo espaço. **Mnemosine**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 86-96, 2022. DOI: 10.12957/mnemosine.2022.66384.

GAVILAN, NE. *Et al.* Gestão pedagógica e liderança gerencial nas instituições de ensino secundário da rede 6, **UGEL 06**, 2020. Dados e metadados [Internet]. 28 dez. 2023 [citado 22 jul. 2024];2:172.

GOBBI, B. C. *et al.* Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, n. 106, p. 198–220, jan. 2020.

GOMES, Cynthia Da Silva Avelino. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO EDUCACIONAL. In: Anais Educação e Formação Continuada na Contemporaneidade. **Anais...** Natal (RN) Evento on-line - Amplamente Cursos, 2019.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 32. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p.79-108.

GUEDES, J. V.; SILVA, A. M. F. DA; GARCIA, L. T. DOS S. Projeto político-pedagógico na perspectiva da educação em direitos humanos: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 98, n. 250, p. 580–595, set. 2017.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Revista dos Tribunais LTDA, 1990.

HASLANGER, S. **Resistindo à realidade**: construção social e crítica social. Imprensa da Universidade de Oxford, 2012.

HENGEMÜHLE, Adelar. **A gestão de ensino e práticas pedagógicas**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados. **Balneário Gaivota**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/balneario-gaivota.html>. Acesso em: 10 jun. 2024.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2012.

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

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. Cortez, São Paulo, 2012.

LINS, Maria Judith Sucupira da Costa. Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma organização cultural. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro. n.29, Out / dez.,2000, p.441-44.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H.; SIQUEIRA, K., GIRLING. R.; KEITH, S. **A escola participativa**: a gestão escolar. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba 2009.

LÜCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2012.

MACHADO, E. N. C.; FALSARELLA, A. M. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372–389, 2020. DOI: 10.22633/rpge.v24i2.13255. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255>. Acesso em: 12 ago. 2023.

MARTINS, EBA. Freire e suas contribuições para pensar a gestão escolar em contexto de pandemia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 39, n. 1, e115967, 2023.

MEDFORD, JA.; BROWN, T. Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture. **Heliyon**. 2022 Sep 11;8(9):e10542. doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e10542. PMID: 36132174; PMCID: PMC9483588.

MELO, L.L; MIRANDA, N.A. Desafios da gestão na escola pública paulista: a percepção do diretor ingressante. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 36, n. 1, p. 130-152, jan. 2020.

MENDES, L. R. R. Equipes multiprofissionais: desafios e possibilidades frente às prioridades definidas pelas políticas educacionais. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 28, p. e256841, 2024.

MINAYO, M. C. S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 32ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 61-77.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais - introdução**. 3ª ed. Brasília: SEF, 2001.

MORTON, NW. *Et al.* Memory integration constructs maps of space, time, and concepts. **Curr. Opin. Behav. Sci**, v. 17, p. 161–168, 2017.

MOURA, E. O; BISPO, M. S. Compreendendo a Prática da Gestão Escolar pela Perspectiva da Sociomaterialidade. **Organ. Soc.**, v. 28, n. 96, jan.-mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9606PT>. Acesso em: 10 ago. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P. D.; CARVALHO, C. P. D. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. e230015, 2018.

PARVEEN, K. *Et al.* Identifying the Leadership Challenges of K-12 Public Schools During COVID-19 Disruption: A Systematic Literature Review. **Front Psychol**. Mar. 2022. 31;13:875646. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.875646. PMID: 35432078; PMCID: PMC9009316.

PASCHOALINO, J. B. Q. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1301–1320, out. 2018.

PASINATO, D.; THUMS, A.; FRITSCH, R. Memórias de gestores escolares em municípios do norte do Rio Grande do Sul. **Roteiro**, [S. l.], v. 47, p. e27845, 2022. DOI: 10.18593/r.v47.27845. Disponível em: <https://unoesc.emnuvens.com.br/roteiro/article/view/27845>. Acesso em: 6 ago. 2023.

PERES, Gleison Peralta. Memória e História: Uma abordagem historiográfica. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, Barra do Garças, v. 12, n. 2, 2020. Disponível em: <http://revista.univar.edu.br/rei/article/view/67/215>. Acesso em: 20 set. 2023.

POLLAK, Michael. **Memória e identidade social**. Estudos Históricos. Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, 1992.

RAWLS, J. Dois conceitos de regras. **Revisão Filosófica**, v. 64, p. 3–32, 1955.

SÁ, C. P. de. Sobre o campo de estudo da memória social: uma perspectiva psicossocial. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 20, n. 2, p. 290–295, 2007.

SANT’ANNA, Geraldo José. **Planejamento, gestão e legislação escolar**. São Paulo: Érica, 2014.

SARMURZIN, Y. *Et al.* “I Feel Abandoned”: Exploring School Principals' Professional Development in Kazakhstan. **Asia-Pacific Edu Res.** 2022 Sep 2:1–11. DOI: 10.1007/s40299-022-00682-1. PMCID: PMC9438351.

SIMIELLI, L. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. **Cadernos de Pesquisa**, v. 52, p. e08984, 2022.

VICENTINI, Almir. **Gestão escolar - Dicas corporativas**: Nossas escolas estão prontas para os desafios do mundo corporativo. São Paulo: Phorte, 2010.

APÊNDICE A - ENTREVISTA

Título:

A (IN)VISIBILIDADE DOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE BALNEÁRIO GAIVOTA/SC: VESTÍGIOS DE UMA MEMÓRIA

Questão de Pesquisa:

Como compor um modelo de gestão escolar que contemple os elementos essenciais das diversas dimensões da Gestão Escolar (financeira, organizacional, pedagógica e social) por meio da construção das memórias dos ex-gestores e atuais equipes gestoras no município de Balneário Gaivota?

Objetivo Geral:

Analisar os elementos essenciais das diversas dimensões da Gestão Escolar (financeira, organizacional, pedagógica e social), no município de Balneário Gaivota, por meio da perspectiva das memórias dos ex-gestores e atuais equipes gestoras dos Centros de Educação Infantil (CEIs) municipais de ensino.

Objetivos Específicos:

Como compor um modelo de gestão escolar que contemple os elementos essenciais das diversas faces da gestão por meio da construção das memórias dos gestores escolares no município de Balneário Gaivota?

Objetivos Específicos

- Documentar as memórias, lições aprendidas e experiências significativas relacionadas à gestão escolar dos ex-gestores e atuais equipes gestoras dos Centros de Educação Infantil (CEIs) municipais de ensino.
- Identificar os desafios e barreiras enfrentados pelos gestores escolares, incluindo questões de recursos, políticas educacionais e engajamento da comunidade.
- Elaborar um conjunto de recomendações baseadas nas lições aprendidas pelos ex-gestores e atuais equipes gestoras que possa contribuir e orientar as equipes gestoras

Roteiro de Entrevista com Gestores Escolares

Nome:

Idade

Formação:

Ano de formação:

Especializações:

Experiência profissional:

1. Me conte um pouco do seu percurso de formação até o presente momento?
2. Qual a função que exerce atualmente? Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição de Ensino?

3. Quais funções (atividades ou papéis diferentes) você já assumiu na Gestão?
4. Conte-me um pouco do seu dia a dia profissional, em quais aspectos você percebe facilidade e em quais aspectos percebe dificuldade.
5. Você mantém algum planejamento e/ou registro escrito das suas atividades?
6. Na sua percepção, qual a importância do Projeto Político-Pedagógico, Proposta Curricular, Planos de aulas e planejamentos para a visibilidade da Gestão Escolar no Centro de Educação Infantil em que você atua e no município? Você acredita que um gestor escolar tem ideia do que o espera, ou seja, das atividades/tarefas que ele terá que desenvolver?
7. Você considera que as memórias (suas experiências e vivências) na Gestão Escolar contribuem na melhoria para a Gestão Escolar atual? Como?
8. Você imagina que os professores, funcionários e a comunidade escolar compreendem a complexidade (essas diversas dimensões) da Gestão Escolar?
9. Você acredita que a gestão escolar possui aspectos que são invisíveis? O que você acha que contribui para a (in)visibilidade do trabalho desenvolvido pelo gestor e ou CEI?
10. E para finalizar me conte um pouco da sua memória (recordações) nesta instituição?