

DOI: 10.46943/XI.CONEDU.2025.GT17.024

QUANDO A ESCOLA SE TORNA PROJETO: NARRATIVAS DE GESTÃO, CULTURA E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Douglas Teixeira¹

RESUMO

O estudo propõe uma abordagem qualitativa, utilizando a narrativa como método de investigação, com o objetivo central de analisar as vivências dos sujeitos envolvidos de uma experiência de transformação institucional em uma escola da rede pública municipal de Palhoça-SC. Pressupõe-se de que a gestão escolar, quando orientada por práticas reflexivas, planejamento coletivo e intencionalidade pedagógica, pode promover mudanças significativas no espaço escolar e na cultura organizacional. A metodologia baseia-se em registros institucionais, memoriais, relatos escritos e documentos da equipe escolar, sistematizados em eixos temáticos e analisados por meio das categorias de reflexão propostas por Hatton e Smith (1995), operacionalizadas por Marcolino e Mizukami (2008): narração descritiva, descrição reflexiva, reflexão dialógica e crítica. As ações destacadas incluem a reorganização física da escola, a qualificação da gestão, projetos interdisciplinares, incentivo à leitura, adoção da Metodologia Uerê-Mello e articulações com a comunidade. A conclusão aponta que a narrativa permite ressignificar práticas, promovendo formação docente e transformação institucional. Reafirma-se que a escola, ao integrar teoria e prática por meio da escuta e da participação, torna-se um espaço de acolhimento, conhecimento e emancipação, capaz de gerar

1 Mestre em Planejamento Territorial e Socioambiental- UDESC - SC, Grupo de Pesquisa GEP-DiM-UFSC p.douglasteixeira@gmail.com

impacto social positivo e fortalecer os vínculos entre sujeitos, territórios e políticas públicas.

Palavras-chave: gestão escolar; inovação pedagógica; narrativa; prática reflexiva; experiência educativa.

INTRODUÇÃO

A educação não é neutra nem estática; ela se transforma continuamente para acompanhar os ciclos evolutivos de uma sociedade em constante mudança. Como nos destaca, Freire, “a educação é um ato político e, como tal, nunca é neutra. Ela se faz numa realidade concreta, com homens e mulheres concretas, inseridos num tempo e num espaço determinados, marcados por relações de poder e dominação” (FREIRE, 2014, p. 18).

Diante disso, a educação precisa acompanhar as transformações sociais, culturais e tecnológicas, pois é por meio dela que os sujeitos se tornam capazes de compreender o mundo e transformá-lo. Para tanto, a escola deve estar em constante processo de reconstituição, a fim de se manter relevante, crítica e emancipadora.

Nesse contexto, a gestão escolar é compreendida como a ação de organizar e fomentar os processos educativos no interior da escola, objetivando garantir o ensino, a aprendizagem dos estudantes e a efetivação do projeto político-pedagógico. Ela consiste em “gestar a dinâmica cultural da escola, considerando as políticas educacionais públicas e a realidade da escola, com vistas à sua transformação” (LÜCK et al., 2009, p. 19).

Compreender a gestão como prática estratégica implica considerar sua capacidade de produzir respostas qualificadas às demandas escolares a partir do conhecimento coletivo. Nesse sentido, a **qualidade dos serviços educacionais** passa a ser entendida não apenas como resultado de processos administrativos eficientes, mas como expressão da capacidade da escola de **mobilizar, compartilhar e aplicar o conhecimento organizacional** em favor da aprendizagem, da equidade e da inovação. Conforme argumentam Santos e Varvakis (2020), a qualidade em serviços está diretamente relacionada à gestão do conhecimento, que envolve a criação, o compartilhamento e a utilização estratégica de saberes institucionais. A adoção de práticas reflexivas, colaborativas e documentadas permite à escola avançar em direção a um modelo de gestão que valoriza

a experiência acumulada, qualifica a tomada de decisão e fortalece o vínculo com a comunidade.

No cenário analisado, uma escola da rede pública municipal em processo de transformação institucional, foram identificados desafios significativos de ordem administrativa e pedagógica, que comprometem a fluidez das ações e a qualidade do ambiente de aprendizagem. É nesse ponto que a gestão, enquanto prática estratégica, exige tomada de decisão fundamentada no conhecimento da realidade escolar e na interpretação da **capacidade de compreender a realidade da escola a partir de suas condições específicas**, considerando os aspectos **sociais, culturais, históricos, territoriais, humanos e institucionais** que compõem o seu cotidiano.

Como aponta Choo (1996), as organizações eficazes são aquelas que conseguem integrar os processos de atribuição de sentido (*sensemaking*), sendo esta a primeira etapa do processo organizacional que leva à criação de conhecimento e à tomada de decisões. Assim, na escola, decidir sobre mudanças estruturais, metodológicas ou de gestão, exige levantar dados do contexto vivenciado, produzir conhecimento coletivo e, com base nisso, agir de maneira articulada e consciente.

METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na narrativa como estratégia metodológica de investigação e formação, conforme defendem Marcolino e Mizukami (2008). A escolha pelo relato de experiência institucional se justifica pela

intencionalidade de compreender, refletir e sistematizar práticas de gestão e inovação pedagógica vivenciadas no interior de uma escola pública municipal, tomando a experiência como fonte de produção de conhecimento. A sistematização, no contexto da pesquisa qualitativa e da prática pedagógica, é compreendida como um processo de organização lógica e reflexiva de informações ou experiências, permitindo a

construção de significados e a análise crítica dos fenômenos investigados (SANTOS et al., 2025).

Por meio da narrativa foi construída a partir de registros institucionais, memoriais de reuniões, relatórios pedagógicos e relatos escritos por membros da equipe gestora e docentes. Os dados foram organizados em eixos temáticos entre os quais se transformações físicas e estruturais, qualificação da gestão pedagógica e fortalecimento das práticas docentes, integração curricular e valorização da cultura escolar, encantamento, leitura e protagonismo, inovação pedagógica e acolhimento integral: Metodologia Uerê-Mello, Curricularização da gestão de riscos: Projeto Defesa Civil na Escola, projeto de Transição da Educação Infantil para o Ensino Fundamental, Diálogo interinstitucional e participação comunitária compondo uma trajetória que evidencia as transformações físicas e estruturais, na gestão pedagógica, nas práticas pedagógicas e curriculares, no incentivo à leitura, inovação metodológica, institucionais e territoriais, ocorridas na escola sob a perspectiva da prática reflexiva.

A análise foi orientada por um conjunto articulado de referências teóricas, metodológicas e documentais, que contribuíram para a compreensão e a sistematização da experiência investigada. Baseada nas categorias propostas por Hatton e Smith (1995), operacionalizadas por Marcolino e Mizukami (2008), a saber: narração descritiva, descrição reflexiva, reflexão dialógica e reflexão crítica. Como afirmam as autoras, tais categorias “mostraram-se as ferramentas mais adequadas para se evidenciar diferentes tipos de reflexão utilizadas pelos alunos” (MARCOLINO; MIZUKAMI, 2008, p. 543), podendo também ser aplicadas na sistematização de experiências institucionais.

O uso da narrativa enquanto processo reflexivo permitiu integrar ações e pensamentos, dando visibilidade aos sentidos construídos pelos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, “o processo de narrar a própria experiência possibilita ao sujeito reconstruir sua trajetória e lhe oferecer novos sentidos, estabelecendo uma relação dialética entre experiência e narrativa, mediada pelos processos reflexivos” (MARCOLINO; MIZUKAMI, 2008, p. 542).

A escolha pelo relato de experiência institucional se justifica pelo desejo de tornar visível uma trajetória de transformação escolar construída coletivamente, compreendendo a experiência como fonte de produção de conhecimento e reflexão. Como afirma Cunha (1997, p. 187), “a narrativa não é a verdade literal dos fatos, mas, antes, é a representação que deles faz o sujeito e, dessa forma, pode ser transformadora da própria realidade”.

O corpus narrativo foi constituído por registros institucionais, memoriais de gestão, atas de reuniões, produções escritas da equipe escolar e observações da prática cotidiana. Esse material foi sistematizado em eixos temáticos e analisado com base nas categorias de processos reflexivos propostas por Hatton e Smith (1995), operacionalizadas por Marcolino e Mizukami (2008): narração descritiva, descrição reflexiva, reflexão dialógica e reflexão crítica.

A escolha pelas narrativas no contexto deste artigo reafirma a escola como lugar de pensamento e produção de saberes, onde a reflexão sistematizada sobre a prática torna-se caminho para a construção de uma gestão mais consciente, participativa e comprometida com a transformação social.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentam-se diferentes relatos narrativos reflexivos produzidos em uma unidade de ensino localizada na cidade de Palhoça-SC. Esses relatos evidenciam as múltiplas necessidades da instituição, abrangendo aspectos estruturais, organizacionais e pedagógicos, fundamentais para a compreensão das dinâmicas e dos desafios enfrentados no cotidiano escolar.

TRANSFORMAÇÕES FÍSICAS E ESTRUTURAIS

A necessidade de um espaço mais funcional e acolhedor impulsionou uma série de mudanças estruturais os quais se caracterizam por:

reorganização da secretaria escolar, revitalização estética e funcional da escola, criação de novo espaço para a orientação educacional, melhorias de infraestrutura externa, valorização ambiental articuladas por uma gestão comprometida com a melhoria contínua. Segundo Libâneo (2015), a gestão escolar exerce papel essencial como mediadora entre as diretrizes institucionais e as práticas educativas do cotidiano, sendo elemento central para a promoção da qualidade do ensino. Nessa perspectiva, a escola também pode ser compreendida como uma organização que cria conhecimento, conforme propõem Nonaka e Takeuchi (1995), ao destacarem que a inovação nasce da conversão contínua entre conhecimentos tácitos e explícitos no interior das organizações. Essa dinâmica, fundamentada na socialização, externalização, combinação e internalização, contribui para transformar os conjuntos de práticas, decisões e transformações que marcaram o processo de reinvenção institucional em saberes organizados e compartilhados.

A secretaria, anteriormente organizada como um único ambiente, passou por uma reestruturação significativa com o intuito de melhorar a eficiência do atendimento e a qualidade das interações no ambiente escolar. O espaço foi dividido em duas salas distintas: uma dedicada aos assistentes de educação, assistentes técnicos pedagógicos e ao ensino de jovens, adultos e idosos e a outra voltada à orientação e direção pedagógica. Essa separação permitiu uma distribuição mais funcional das atividades administrativas que representam reorganização dos espaços administrativos, sistematização de dados e informações, organização das reuniões institucionais, planejamento de infraestrutura e ampliação da unidade, gestão de parcerias e recursos, apoio à formação continuada e pedagógicas, otimizando o suporte à comunidade escolar e favorecendo o foco nas necessidades específicas de cada grupo. Neste sentido, como destacam Santos e Varvakis (2001, p. 38), “o que realmente torna um cliente fiel é a capacidade da empresa em atender, a longo prazo e de forma consistente, as expectativas e necessidades dos clientes.” Fato que, no contexto educacional, significa compreender e atender às necessida-

des de estudantes, famílias e profissionais da escola de forma estratégica, acolhedora e eficiente.

A reestruturação não se limitou à secretaria. Toda a escola passou por um processo de revitalização estética e funcional. A pintura completa do prédio contribuiu para a valorização simbólica e afetiva do espaço, tornando-o mais acolhedor e motivador para estudantes e profissionais da educação. Complementando essas melhorias, foi realizada uma reorganização estratégica das salas de aula. Os alunos dos anos iniciais do ensino fundamental foram realocados para o térreo, garantindo maior segurança, acessibilidade e facilitando o acompanhamento mais próximo por parte da equipe pedagógica. Já os alunos dos anos finais passaram a ocupar o andar superior, considerando sua maior autonomia, maturidade e capacidade de circulação independente.

Além disso, foi construído um novo espaço no segundo piso, destinado especificamente à orientação educacional. Esse novo ambiente qualificou o trabalho dos profissionais da área, oferecendo melhores condições de escuta, atendimento e acompanhamento dos estudantes e seus familiares. Esse tipo de investimento representa uma abordagem centrada no valor de uso do serviço educacional, ou seja, na percepção real de qualidade por parte dos usuários (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020).

A revitalização da escola foi viabilizada por meio de parcerias público-privadas, promovendo melhorias significativas na infraestrutura física da instituição. A instalação de pavimentação do tipo *paver* ao redor da escola garantiu maior acessibilidade aos alunos, funcionários e à comunidade escolar. Além disso, a entrada principal foi estrategicamente posicionada para a área da praça da unidade escolar, melhorando o fluxo de circulação e aumentando a segurança no entorno escolar. Com foco no conforto e na proteção climática, foi construído um pergolado na entrada da escola, proporcionando abrigo contra sol e chuva. A preocupação com o bem-estar da comunidade escolar também se estendeu à valorização ambiental, com a instalação de vasos para arborização do entorno, resultando em uma área verde, saudável e acolhedora.

Essa reestruturação, portanto, revela o compromisso da escola com a excelência na gestão e com o cuidado atento a todos os estudantes, professores e equipe pedagógica no processo educativo. Organizar o espaço é também organizar relações, estabelecer prioridades e atribuir novos significados, e, nesse sentido, cada mudança física representou um avanço concreto na construção de uma escola mais funcional, humana e comprometida com o bem-estar coletivo. Como destaca Libâneo (2015), a organização da escola deve estar a serviço da aprendizagem, sendo estruturada de modo a favorecer a convivência, o trabalho docente e o desenvolvimento dos alunos. De acordo com Lück et al. (2009), a gestão escolar eficaz se expressa também no cuidado com os recursos materiais e com as condições do espaço, como parte do compromisso com a formação integral. Conforme aponta Choo (1996, p. 330), “por meio da construção de sentido, as pessoas em uma organização atribuem significado aos eventos e ações organizacionais”, o que reforça a importância de mudanças físicas como expressão de decisões intencionais e coletivas. Nonaka e Takeuchi (1995, p. 58) afirmam que “a criação do conhecimento organizacional é a capacidade de uma organização na totalidade de criar novo conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, revelando que transformações no ambiente também refletem dinâmicas de inovação e aprendizagem institucional.

Assim, todas as melhorias supracitadas refletem a atuação de uma gestão escolar comprometida com a qualidade dos serviços educacionais, com a inovação e com a criação de condições que favoreçam o aprendizado que representam por ambientes, contextos que potencializam, cenários educativos estimulantes, estruturas que promovam o desenvolvimento cognitivo, social e emocional, bases materiais e simbólicas para o aprendizado, recursos e estratégias pedagógicas que sustentem o aprendizado, o convívio e a cidadania. Um ambiente escolar bem estruturado não apenas potencializa o desempenho acadêmico, como também eleva a autoestima dos estudantes, promove o bem-estar coletivo e fortalece os vínculos entre escola e comunidade.

QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA E FORTALECIMENTO DAS PRÁTICAS DOCENTES

A qualificação da gestão pedagógica foi um dos pilares do processo de transformação vivenciado pela escola que se configuram como: criação de equipes pedagógicas segmentadas, sistematização do acompanhamento escolar, reestruturação das reuniões pedagógicas, integração entre gestão e prática docente, formação continuada e uso de dados. A formação de equipes de suporte pedagógico específicas para os anos iniciais e finais do ensino fundamental fortaleceu o acompanhamento das práticas docentes e permitiu intervenções mais eficazes junto aos estudantes. De acordo com Lück et al. (2009, p. 95), “a gestão pedagógica tem como foco central a organização do trabalho didático e a promoção da aprendizagem, sustentando-se em ações sistemáticas de apoio ao docente e ao aluno”. Nesse mesmo sentido, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 58) afirmam que “a criação de conhecimento organizacional é a capacidade da empresa como um todo de criar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas”, o que reforça o papel da gestão escolar como promotora de inovação, reflexão coletiva e melhoria contínua da prática pedagógica.

Pretendendo melhorar a comunicação entre escola e família, foram elaboradas planilhas de atendimento que registravam ocorrências e demandas dos estudantes, facilitando o trabalho das orientadoras educacionais e tornando o acompanhamento mais sistemático. Esse tipo de sistematização da informação é essencial para a tomada de decisão baseada em dados concretos, especialmente em ambientes que lidam com serviços complexos e humanos, como o educacional. Como destacam, Santos e Varvakis (2001, p. 49), “um sistema de medidas de desempenho pode ser utilizado para medir o desempenho da organização em todas as áreas, incluindo o desempenho relativo à qualidade em serviços. Não deve-se medir o que não é necessário ou o que não apoia a tomada de decisão.”

As reuniões pedagógicas também passaram por reestruturações, sendo organizadas por ciclos de aprendizagem que correspondem aos anos iniciais 1º ao 3º ano, ciclo de alfabetização, 4º e 5º ano, ciclo complementar e anos finais 6º e 7º ano, ciclo intermediário, 8º e 9º ciclo de consolidação do Ensino Fundamental e os setores administrativos cuja natureza são: secretaria, direção, orientação, supervisão e apoio técnico pedagógico, o que incentivou a troca de experiências, o diálogo entre os profissionais e a construção coletiva de soluções. Para Campos Oliveira e Vasques-Menezes (2018), práticas de gestão escolar que valorizam o diálogo e a construção conjunta de saberes fortalecem o caráter democrático e transformador da escola.

INTEGRAÇÃO CURRICULAR E VALORIZAÇÃO DA CULTURA ESCOLAR

Outro ponto de destaque no processo educativo da escola foi o desenvolvimento de métodos interdisciplinares, que integravam diferentes componentes curriculares e permitiam que os conteúdos fossem trabalhados de forma contextualizada. Cada professor abordava temas integradores, como água, esgoto e lixo, articulando os saberes escolares com o cotidiano e a realidade social dos estudantes. Essa prática reforça a concepção de que o conhecimento é construído coletivamente, por meio da interação, do compartilhamento e da reflexão crítica entre os sujeitos.

Como destaca Marin (2017, p. 20), “a relação entre conhecimento e práxis se apresenta como solução adequada [...] a presença da reflexividade e da crítica deve ser constante. Essa atitude da práxis permite à disciplina operar com a teoria, [...] mas também demonstrar a ‘terrenalidade do pensamento’, ou seja, conhecer, atuar e praticar demonstrando a realidade e o poder que advém da verdade, partilhando decisões”. Ao fomentar práticas colaborativas, as disciplinas deixaram de atuar de forma fragmentada, compondo um movimento de ensino mais contextualizado, dinâmico e significativo.

Nesse mesmo sentido, as datas comemorativas passaram a assumir um papel formativo e cultural no cotidiano escolar, sendo ressignificadas como oportunidades educativas. Eventos como peças teatrais, gincanas, festas juninas e apresentações artísticas foram incorporados ao calendário escolar, promovendo momentos de convivência, aprendizagem significativa e expressão das identidades dos sujeitos envolvidos.

Um exemplo marcante foi a celebração do Dia da Água, que contou com a apresentação de um grupo teatral, sensibilizando os estudantes para a importância da preservação ambiental por meio da arte e da ludicidade. Como ressalta Libâneo (2015, p. 24), “a escola é, por excelência, lugar de convivência cultural e de trabalho cooperativo, por meio dos quais os alunos se apropriam da cultura e se formam como pessoas humanas e cidadãos”.

ENCANTAMENTO, LEITURA E PROTAGONISMO: REVITALIZAÇÃO DA BIBLIOTECA ESCOLAR E SACOLA LITERÁRIA

Um antigo espaço destinado ao atendimento do suporte pedagógico foi transformado em biblioteca escolar, passando por um processo de revitalização que o modificou em um ambiente de valorização estética e simbólica e incentivo à leitura. Com uma proposta lúdica e sensível, uma docente responsável pela biblioteca passou a se caracterizar como personagens infantis durante as sessões de contação de histórias, criando um universo mágico que despertava a imaginação e o interesse dos alunos pelos livros.

Essa iniciativa destaca a importância de valorizar práticas pedagógicas que aproximem os estudantes do universo literário, contribuindo para o desenvolvimento da linguagem, da criatividade e do pensamento crítico. Como afirma Libâneo (2015, p. 42), “a escola deve criar situações de aprendizagem que favoreçam a apropriação ativa do conhecimento, por meio de experiências significativas que integrem razão, emoção e imaginação”.

Complementando esse processo de incentivo à leitura, foi implementado o projeto Sacola Literária Itinerante. Cada aluno levava livros para casa, escolhia um título e elaborava um resumo no caderno de leitura, promovendo não apenas o acesso ao acervo literário, mas também a participação ativa das famílias no processo educativo. A proposta buscou integrar o hábito da leitura ao cotidiano doméstico, fortalecendo o vínculo entre escola e comunidade.

Segundo Teixeira, Teixeira e Sousa (2006), a qualidade dos serviços educacionais está diretamente relacionada à criação de experiências significativas que envolvam os estudantes e estimulem seu protagonismo. Assim, ao incentivar a leitura em diferentes contextos, a escola contribui para a formação de leitores autônomos e críticos, reforçando seu papel como espaço de cultura, afetividade e aprendizagem.

INOVAÇÃO PEDAGÓGICA E ACOLHIMENTO INTEGRAL: A METODOLOGIA UERÊ-MELLO NA ESCOLA

A inovação pedagógica na escola ganhou novo fôlego com a adoção da Metodologia Uerê-Mello, voltada para o desenvolvimento de crianças e adolescentes expostos a contextos de vulnerabilidade social e traumas recorrentes. Essa metodologia visa criar condições para que os alunos compreendam seus processos mentais, seus ritmos de aprendizagem e suas reais capacidades cognitivas. Como destacam Nonaka e Toyama (2008), o conhecimento não é algo que apenas se transmite, mas algo que se constrói socialmente a partir da interação entre os sujeitos e o meio, sendo um processo dinâmico e contínuo.

Ao reconhecer os impactos que situações de risco exercem sobre o desenvolvimento integral dos sujeitos, a metodologia oferece caminhos para a superação, o resgate da autoestima e a conquista da autonomia. Como aponta Chernenko (2024, p. 230), “a metodologia de projetos assegura, em certa medida, a personalização do processo de aprendizagem, proporcionando aos futuros professores a oportunidade de desenvolver

e aplicar suas próprias ideias pedagógicas, métodos, tecnologias e ferramentas durante a prática em escolas de ensino básico”. Essa proposta dialoga diretamente com o entendimento de que “o conhecimento é criado dinamicamente, de forma contínua e em espiral, por meio da interação entre indivíduos e entre indivíduos e seu ambiente” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 24).

O contato direto com essa abordagem se deu por meio de uma parceria público-privada que viabilizou uma imersão no Rio de Janeiro, onde a equipe gestora conheceu de perto a aplicação prática da Metodologia Uerê-Mello. A partir dessa vivência, foram elaborados protocolos adaptados à realidade local, promovendo uma ressignificação das práticas de ensino na escola.

Como etapa de consolidação do processo, a professora Ivone Mello, idealizadora da metodologia, lecionou um curso intensivo a todos os profissionais da instituição, incluindo merendeiras, agentes de serviços operacionais, professores e equipe pedagógica. Durante dois dias, os participantes se envolveram em oficinas, reflexões e formações práticas, fortalecendo o compromisso coletivo com uma educação mais inclusiva, sensível às realidades dos alunos e comprometida com o acolhimento integral.

Por fim, Libâneo (2015, p. 2) afirma que “as formas de organização e de gestão são práticas educativas, elas educam e ensinam”. A adoção da Metodologia Uerê-Mello, portanto, reflete uma transformação institucional mais ampla, que reinventa a escola como espaço de aprendizagem integral e democrática.

CURRICULARIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS: O PROJETO DEFESA CIVIL NA ESCOLA

Paralelamente às ações de planejamento urbano e ampliação da unidade escolar, foi implementado o projeto Defesa Civil na Escola, com foco na curricularização da temática de gestão de riscos e desastres. Voltado

aos estudantes do 6º ano do Ensino Fundamental, o projeto envolveu a capacitação de professores e alunos, promovendo a atuação conjunta na prevenção, mitigação e preparação diante de emergências.

Com o apoio da Defesa Civil estadual, foram realizadas ações educativas que integraram os conteúdos de cidadania, meio ambiente e segurança global, fomentando o desenvolvimento de competências socioambientais e cidadãs nos estudantes. Tais práticas reforçam o papel estratégico da gestão escolar na implementação de políticas públicas educacionais voltadas à proteção e promoção da vida. Como afirma Silva (2019, p. 41), “a gestão escolar pode ser compreendida como uma ação articuladora de processos que favoreçam a construção de práticas educativas com foco na formação cidadã”. Essa perspectiva evidencia que o compromisso da instituição com a qualidade dos serviços educacionais vai além da eficiência administrativa, envolvendo também a geração de valor social e humano.

Nesse sentido, Teixeira, Teixeira e Sousa (2006, p. 1) destacam que “a melhoria do atendimento em serviços depende da atenção que é dispensada às suas características e onde se poderá implementar as técnicas de qualidade da melhor forma”. Ao integrar iniciativas inovadoras, conhecimento aplicado e participação coletiva, a escola reafirma sua identidade como espaço de acolhimento, transformação e protagonismo estudantil.

RELATO DE EXPERIÊNCIA: PROJETO DE TRANSIÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL PARA O ENSINO FUNDAMENTAL

Com o propósito de assegurar uma transição fluida, acolhedora e significativa entre a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, foi desenvolvido um projeto institucional transição da educação infantil para o ensino fundamental envolvendo formação específica para os profissionais de ambos os segmentos. Essa formação inicial reuniu gestores, orientadores educacionais e docentes, promovendo um espaço coletivo de estudo e reflexão a partir da leitura de textos referenciais sobre o processo de transição.

Durante os encontros, foram debatidos os desafios cujos elementos envolvem, alinhamento entre práticas pedagógicas, ruptura de rotinas escolares, garantia do desenvolvimento integral, formação e sensibilização das equipes e as possibilidades dessa etapa expressam por meio de formação docente como espaço de reflexão, integração progressiva dos estudantes, promoção de continuidade pedagógica, desenvolvimento de práticas intersetoriais destacando-se a importância do alinhamento entre práticas pedagógicas, rotinas escolares e o desenvolvimento integral das crianças. Como desdobramento da formação, realizou-se a integração progressiva dos estudantes do GT5 (Grupo de Transição da Educação Infantil) ao ambiente do Ensino Fundamental, proporcionando-lhes vivências prévias com a nova rotina escolar.

A ação foi coordenada pela direção pedagógica da unidade de Ensino Fundamental e ocorreu em cada escola participante, sempre no horário do meio-dia às 13 horas. As reuniões contaram, ainda, com a presença de representantes da Secretaria Municipal de Educação, o que favoreceu o alinhamento entre as diretrizes da rede as quais consistem em política de transição entre etapas, currículo unificado e orientações pedagógicas, formação continuada e gestão pedagógica, promoção da equidade e do desenvolvimento integral, e as práticas pedagógicas escolares as quais se caracterizam na integração gradual dos estudantes do GT5, alinhamento entre professores da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, ajuste das rotinas escolares e ressignificação do papel da escola na transição. Esse trabalho colaborativo fortaleceu a articulação entre os ciclos de ensino, favorecendo uma transição mais humana e pedagógica, com foco no bem-estar dos estudantes e na continuidade do processo educativo.

DIÁLOGO INTERINSTITUCIONAL E PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA NO PLANEJAMENTO DA AMPLIAÇÃO ESCOLAR

Ao longo do ano, a unidade escolar promoveu uma série de encontros e reuniões com arquitetos da Universidade Federal de Santa Catarina

(UFSC), visando discutir propostas para a ampliação da estrutura física da escola. Esse processo foi marcado pela escuta ativa e pela participação efetiva da comunidade escolar, incluindo famílias, estudantes, professores, gestores e demais profissionais da educação, contribuindo para um planejamento mais sensível às necessidades locais.

Esses debates foram fundamentais não apenas para pensar a escola enquanto espaço pedagógico, mas também como equipamento urbano de referência na comunidade, articulando-se com demandas mais amplas por melhorias nas condições de vida nos territórios periféricos. Nesse sentido, os diálogos refletem a importância de integrar a ampliação escolar a um projeto maior de qualificação urbana, inspirado em princípios como: urbanização de áreas precárias (favelas, palafitas, loteamentos informais), implantação de infraestrutura urbana (saneamento básico, contenção de encostas, sistema viário, iluminação pública), recuperação Ambiental, umas melhorias habitacionais e intervenções urbanísticas que contribuam para a dignidade e qualidade de vida dos moradores.

A articulação entre universidade, escola e comunidade fortalece o caráter democrático do planejamento urbano e educacional, promovendo um modelo de gestão integrada, participativa e comprometida com a justiça social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato apresentado evidencia que a gestão escolar, quando orientada por princípios democráticos, sensibilidade pedagógica e compromisso com a formação integral dos sujeitos, constitui um potente instrumento de transformação institucional.

As experiências vivenciadas pela escola demonstram que é possível construir um ambiente educativo mais humano, inovador e significativo, por meio da articulação entre **espaços físicos acolhedores, práticas pedagógicas contextualizadas e projetos que promovem o protagonismo estudantil e o envolvimento da comunidade.**

A adoção de uma metodologia narrativa e reflexiva permitiu não apenas sistematizar as ações implementadas, mas também ressignificá-las à luz da prática e da teoria. A construção coletiva de saberes, o fortalecimento das equipes pedagógicas, a valorização da leitura, o investimento em infraestrutura e a integração entre ciclos, territórios e políticas públicas são elementos que se entrelaçam na consolidação de uma escola viva, aberta ao diálogo e à inovação.

Evidencia-se, portanto, que a escola é, ao mesmo tempo, espaço de **aprendizagem, cuidado e construção de cidadania**. Quando os sujeitos se reconhecem como protagonistas de suas trajetórias e a gestão assume a escuta, a colaboração e a intencionalidade como fundamentos da ação educativa, abrem-se caminhos para uma educação mais justa, crítica e emancipadora.

Nesse processo, destaca-se que a **qualidade dos serviços educacionais** não se resume à eficiência técnica, mas se manifesta na capacidade da escola de mobilizar conhecimento, promover vínculos e responder de forma sensível e estratégica às necessidades do território. A gestão do conhecimento institucional, a escuta ativa e a articulação com a comunidade revelam-se dimensões essenciais para qualificar os processos escolares e consolidar a escola pública como espaço de **excelência, equidade e transformação social**.

Que essas experiências possam inspirar outras instituições a reinventarem seus cotidianos e reafirmarem o papel da escola pública como lugar de esperança, criação coletiva e afirmação da democracia.

REFERÊNCIAS

CAMPOS OLIVEIRA, M. R.; VASQUES-MENEZES, M. R. A gestão democrática e participativa como condição da profissionalização docente. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, v. 39, n. 143, p. 869-886, out./dez. 2018.

CHERNENKO, A. B. Metodologia de projetos e formação docente: contribuições para a prática pedagógica. *Revista Educação e Fronteiras*, Dourados, v. 14, n. 46, p. 225-238, jan./mar. 2024.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 1996.

CUNHA, M. I. Conta-me agora! As narrativas como alternativas pedagógicas na pesquisa e no ensino. *Revista da Faculdade de Educação*, São Paulo, v. 23, n. 1/2, p. 185-195, 1997.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 60. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2015.

LÜCK, H. et al. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARCOLINO, T. Q.; MIZUKAMI, M. G. N. Narrativas, processos reflexivos e prática profissional: apontamentos para pesquisa e formação. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, v. 12, n. 26, p. 541-547, jul./set. 2008.

MEDBERG, G.; GRÖNROOS, C. Value-in-use and service quality: do customers see a difference? *Journal of Service Theory and Practice*, v. 30, n. 4/5, p. 507-529, 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. A firma como um sistema criador de conhecimento. In: FADEL, D. (Org.). *Gestão do conhecimento nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 21-46.

SANTOS, F. C.; VARVAKIS, G. C. Gestão da qualidade em serviços: desafios e tendências. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. Anais [...]. Salvador: ABEPRO, 2001. p. 1-12.

SANTOS, F. C.; VARVAKIS, G. C.; GOHR, C. F. Planejamento e controle de operações de serviços. In: VARVAKIS, G. et al. (Orgs.). *Gestão de operações em serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2016. p. 43-70.

SILVA, E. D. A gestão escolar e a construção da cidadania: desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 35, n. 1, p. 39-55, jan./abr. 2019.

TEIXEIRA, L. R.; TEIXEIRA, L. A. F.; SOUSA, A. A. Qualidade em serviços: uma revisão da literatura. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2006.