



**GESTÃO EDUCACIONAL: A “ALMA” DA ESCOLA?**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT: THE “SOUL” OF THE SCHOOL?**

**GESTIÓN EDUCATIVA: ¿EL “ALMA” DE LA ESCUELA?**

Adriana Milanez Suzigan<sup>1</sup>, Rosana Adélia Gomes<sup>2</sup>

e453152

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i5.3152>

PUBLICADO: 05/2023

**RESUMO**

O Projeto Político Pedagógico, sendo um documento específico que reflete as realidades diversas da escola, desde sua estrutura física, currículo flexível, metodologias de ensino, protagonismo do processo educativo do aluno, segue com as necessidades e especificidades decorrentes de sua comunidade. A instituição escolar é fundamental para a sociedade, com a função de formar o cidadão para a vida pessoal e social; com isso a gestão educacional democrática, participativa e estratégica é essencial na unidade escolar, pois implica em organização e melhoramentos contínuos dos processos de ensino-aprendizagem com a inovação das práticas pedagógicas. A proposta teórica, filosófica e metodológica do Novo Ensino Médio é o de facilitar o acesso ao conhecimento e ao saber, promovendo o desenvolvimento de seus alunos, com os novos componentes eletivos oferecidos pela instituição educacional conforme a comunidade em que está inserida, a fim de tornar a aprendizagem mais atraente para os jovens, atender às expectativas e interesses da geração atual e somar o componente eletivo Projeto de Vida para orientá-los no futuro mercado laboral.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projeto Político Pedagógico. Gestão Educacional. Instituição Escolar.

**ABSTRACT**

*The Pedagogical Political Project being a specific document that reflects the different realities of the school, from its physical structure, flexible curriculum, teaching methodologies, protagonist of the student's educational process, with the needs and specificities arising from its community. The school institution is fundamental to society, with the function of training citizens for personal and social life; with this, democratic, participatory and strategic educational management is essential in the school unit, as it implies organization and continuous improvement of the teaching-learning processes with the innovation of pedagogical practices. The theoretical, philosophical and methodological proposal of the New High School is to facilitate access to knowledge and knowledge, promoting the development of its students, with the new elective components offered by the educational institution according to the community in which it is inserted, in order to make learning more attractive for young people, meet the expectations and interests of the current generation and add the Life Project elective component to guide them in the future labor market.*

**KEYWORDS:** Pedagogical Political Project. Educational management. School Institution.

**RESUMEN**

*Siendo el Proyecto Político Pedagógico un documento específico que refleja las diferentes realidades de la escuela, desde su estructura física, currículo flexible, metodologías de enseñanza, protagonismo del proceso educativo del estudiante, con las necesidades y especificidades surgidas de su comunidad. La institución escolar es fundamental para la sociedad, con la función de formar ciudadanos para la vida personal y social; con esto, la gestión educativa democrática, participativa y estratégica es fundamental en la unidad escolar, pues implica organización y mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje con la innovación de las prácticas pedagógicas. La propuesta*

<sup>1</sup> FUNIBER - Fundação Universitária Iberoamericana.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração, com especialização em Administração, Marketing e Relações Internacionais. Professora de ensino superior nas áreas de Administração, Engenharia de Produção, Psicologia e Publicidade e Propaganda. Orientadora de TCC - Trabalho de Conclusão de Curso e Avaliadora de Banca. Tutora presencial no curso de Administração Pública, EAD pela UFSC. Professora em cursos técnicos profissionalizantes de Administração e Logística.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A “ALMA” DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

*teórica, filosófica y metodológica de la Nueva Escuela Secundaria es facilitar el acceso a los saberes y saberes, fomentando el desarrollo de sus estudiantes, con los nuevos componentes optativos que ofrece la institución educativa de acuerdo a la comunidad en la que se inserta, con el fin de hacer más atractivo el aprendizaje para los jóvenes, atender las expectativas e intereses de la generación actual y agregar el componente electivo Proyecto de Vida para orientarlos en el futuro mercado laboral.*

**PALABRAS CLAVE:** Proyecto Político Pedagógico. Gestión educativa. Institución Escolar.

### 1. INTRODUÇÃO

Toda instituição requer uma governança e um planejamento a ser seguido: o documento referente a isso, denominado de Projeto Político Pedagógico – PPP, traça o perfil escolar, suas expectativas quanto ao processo de ensino-pedagógico dos estudantes e perspectivas de presente e futuro dos discentes. O Projeto Político Pedagógico, sendo um documento que norteia o planejamento escolar, traz inserido seus objetivos, valores, missão da escola, metodologia de ensino e datas comemorativas a serem vivenciadas em seu contexto sociocultural, por isso sua elaboração é tão importante para todos os professores e demais funcionários, juntamente com representantes da APP – Associação de Pais e Professores.

Para Veiga (1998, p 111-113), o Projeto Político Pedagógico não é um conjunto de planos e projetos direcionados aos professores, nem somente um documento que trata somente das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, é um elemento específico que reflete a realidade da escola em um contexto mais amplo, que a induz e pode ser influenciado.

Também, quanto aos professores, suas ‘promessas’ curriculares e o atendimento às necessidades e especificidades dos alunos. Inserido nesse contexto estão os alunos com necessidades especiais e os segundos professores correspondentes; tudo isso implica em apoio pedagógico junto aos professores, uma real conexão escola-família e não menos importante, o andamento satisfatório da estrutura escolar, desde o acesso, por todos, aos banheiros, o oferecimento da merenda escolar e os responsáveis pela cozinha e despensa, zeladores, saneamento básico e manutenção da estrutura e a administração: ou melhor dizendo, a gestão escolar.

A origem do termo gestão, oriundo do latim *gerere* significa “ato de administrar, de governar, de gerenciar ou conduzir”. Segundo Luck (2013), gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específicos afinados com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência. A gestão educacional é essencial na unidade escolar, pois implica em organização com base de informações para apoiar, com fatos e dados, a tomada de decisão, os melhoramentos contínuos dos processos de trabalho e a inovação



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A "ALMA" DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

das práticas, bem como a utilização de processos eficientes de trabalho, continuamente aperfeiçoados. A instituição escolar é fundamental e essencial para a vida da comunidade, com a função de instruir e formar o cidadão para a vida futura. Pois como afirma Libâneo (2015, p. 3) "As escolas têm por principal objetivo a formação científica e cultural dos alunos visando prepará-los para a vida profissional, cultural e cidadã e, para isso, necessitam de procedimentos e meios organizacionais."

Sobretudo, Perrenoud (1999) afirma que a educação por competência deve ser construída quando a escola assume que os conteúdos disciplinares devem fazer sentido para a vida dos alunos. O autor esclarece que é necessária a construção de competências e habilidades dentro dos componentes curriculares, criando situações-problemas com as práticas sociais experienciadas pelos estudantes. A gestão deve favorecer a solidariedade, a empatia, a multiplicidade de ideias e a enfrentar desafios, fortalecendo o conceito de uma sociedade justa, livre e democrática, favorecendo a participação coletiva na construção de uma educação integral dentro dos preceitos instituídos pelas leis da Educação Básica.

As características pontuais da escola básica, que pode oferecer o ensino fundamental I e II, e também muitas escolas atendem o ensino médio nos três turnos: matutino, vespertino e noturno. Utilizaremos como base de reflexão e análise o documento norteador da escola, o Projeto Político Pedagógico, PPP, que ressalta:

O conceito de qualidade de ensino deve inserir os princípios básicos da democratização (acesso e permanência para todos), relação escola-comunidade (participação coletiva), gestão democrática (equilíbrio/responsabilidade nas ações diretivas), autonomia escolar (autodirigir-se e governar-se legal e social), qualidade de ensino (bons conhecimentos aos alunos), organização curricular (interacionismo aluno/professor- dialética), valorização dos profissionais educadores (aperfeiçoamento contínuo das práticas). (PPP 2021, p. 13).

A Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 da Educação Nacional (LDB), têm cobrado dos gestores escolares maior responsabilidade e competência no seu papel na melhoria da qualidade do ensino. Para tanto é preciso que a gestão escolar dê oportunidade à comunidade e possibilite que todos participem das ações e decisões da escola; que a equipe escolar seja comprometida com o projeto político pedagógico e com a aprendizagem real dos alunos. De acordo com Freitas (2000, p. 48), a participação no processo educacional é condição essencial para uma vivência democrática. Com a gestão participativa, o diretor tem um papel fundamental: não o de impor ou ditar regras, mas que delega responsabilidades e que faz com que todos os envolvidos no processo educacional possam participar nas decisões e na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Da mesma forma, a gestão pode ser de qualidade, no caso, as necessidades e especificidades dos alunos: "A gestão de qualidade tem o objetivo de dirigir e controlar uma organização, no sentido de viabilizar melhorias nos produtos e serviços oferecidos, de forma a garantir satisfação completa das necessidades dos clientes, até mesmo superando suas expectativas" (BLANCO, 2021, p. 73).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A "ALMA" DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

A proposta teórica filosófica e metodológica da instituição é de facilitar o acesso ao conhecimento e ao saber, promovendo o desenvolvimento em seus alunos. Vimos como aspectos relevantes a construção da fundamentação teórica-filosófica e metodológica, trazendo reflexões e especificações dos professores, coordenadores e da equipe gestora, sobre concepções de ensino-aprendizagem, metodologias e avaliação e como a instituição se relaciona com a comunidade, na concepção de aprendizagem sociointeracionista. "Creio que desta compreensão resultará uma nova maneira de entender o que é ensinar, o que é aprender, o que é conhecer de que Vygotsky não pode estar ausente. "(FREIRE, 2019, p. 170). O documento PPP deixa bem explícito que o processo de ensino aprendizagem é inspirado nos princípios de liberdade, visando a preparação do estudante para o desenvolvimento de suas potencialidades em consonância ao que estabelece a LDB 9394/96. Afinal, segundo aponta Campos (2010, p. 29), "Na sociedade do conhecimento, em que a ciência e a informação assumem a centralidade nas relações sociais, a escola passa a ser uma instituição primordial para a formação de recursos humanos."

### 2. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA INSTITUIÇÃO EDUCATIVA

A escola que oferece o primeiro e segundo grau, sendo estadual, pública, laica e preocupa-se com a formação integral do estudante, segue as propostas curriculares das DCNEM - Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio - e também o Plano Nacional de Educação que atende o número de matrículas e busca diminuir a evasão escolar, pois o educando chega à escola com um certo conhecimento e compete ao professor lapidar esse conhecimento, aumentando e corrigindo quando necessário. A avaliação é contínua e cumulativa com caráter formativo, oportunizando ao educando recuperação paralela sempre que for necessário, (...) "a fim de que ele tenha sucesso nos estudos. Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos" (OLIVEIRA; MENEZES, 2018).

Os pais/responsáveis pelos alunos são preferencialmente atendidos pela assistente técnica pedagógica, e/ou diretor, e/ou assessor nos três períodos matutino, vespertino e noturno. "A construção do conhecimento através do processo ensino e aprendizagem deve contribuir com a história dos sujeitos que a compõem. A prática docente deve estar inserida no contexto e visar este sujeito, como ser que necessita de mediação nesse processo." (PPP, 2021, p. 7). As diretrizes pedagógicas da instituição são: Proposta Curricular do Estado, o cumprimento do currículo exposto no PPP orientado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Resoluções Estaduais, concepção sociointeracionista de mediação do conhecimento, Base Nacional Comum Curricular e o Plano de Contingência Estadual e da Unidade Escolar.

Em primeiro lugar o Projeto Político Pedagógico delinea de forma coletiva a competência principal esperada do educador e de sua atuação na escola. (...) Ao ser discutido, elaborado e assumido coletivamente, oferece garantia visível e sempre aperfeiçoável da qualidade esperada no processo educativo e, assim, sinaliza o processo educativo como construção coletiva dos professores envolvidos.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A “ALMA” DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

E ainda, ao se constituir como processo, indica e reforça a função precípua da direção da escola e da equipe diretiva ou coordenadora de cuidar da “política educativa”, do alcance e da globalidade do processo educativo na escola e de liderá-lo, administrando a consecução dos objetivos (VEIGA, 1995, p. 38).

### 3. ORGANIZAÇÃO DO CENTRO EDUCATIVO

A instituição básica organiza-se no atendimento do maior número possível de alunos, desde o primeiro ano do ensino fundamental até o terceiro ano do ensino médio. Esse ano de 2022, iniciou-se o NEM - Novo Ensino Médio - onde novas disciplinas foram inseridas, eletivas semestrais, segunda língua estrangeira e projeto de vida nos três anos do ensino médio. O ambiente é significativo para melhorar a dinâmica do trabalho e garantir bons resultados em uma aprendizagem significativa com enfoque no trabalho de orientação aos professores e que a gestão possa sempre lutar pela qualidade do ensino público, através de uma gestão democrática com a participação de todos da comunidade escolar, para obter êxito em seus objetivos, dentre eles o protagonismo do estudante, pois a Educação deve proporcionar ao aluno construir conhecimentos, constituir-se como cidadão autônomo, capaz de pensar por si mesmo e renovar a sociedade em que se vive, com respeito e valores sociais. De acordo com Freire:

Outro testemunho que não nos deve faltar em nossas relações com os alunos é o de nossa permanente disposição em favor da justiça, da liberdade, do direito de ser. A nossa entrega à defesa dos mais fracos, submetidos à exploração dos mais fortes. É importante, também, neste empenho de todos os dias, mostrar aos alunos como há boniteza na luta ética. Ética e estética se dão as mãos (FREIRE, 2019, p. 138).

Todos se empenham em atender o alunado, se atualizando em cursos de formação continuada, para a melhor qualidade do ensino. Para Oliveira e Waldhelm (2016, p. 829) “a compreensão da liderança escolar, como uma qualidade organizacional, implica, (...), em se compreender os micros contextos escolares, as relações que se constroem na escola.”

Os professores devem se reunir trimestralmente - 3 (três) quando o ano for composto de três trimestres, ou 4 (quatro) bimestres ao ano, quando o sistema for bimestral, em um pré conselho para a avaliação do desenvolvimento cognitivo dos alunos, inclusive podendo ser com coleta de dados por questionários, respondido por pais e professores. As médias das notas dos alunos são trimestrais/bimestrais e antes do fechamento das médias acontece o conselho ampliado/participativo, com a participação de pais, alunos, professores e gestores.

Há docentes de convivência que atendem os respectivos períodos, tanto os professores quanto aos alunos em suas necessidades de material pedagógico e comunicação entre direção e professorado. Também podem substituir o professor quando ele deixa atividades para isso, ou vigiar a turma no comportamento quando há falta dele. Além disso, podem ser responsáveis pelo controle dos estudantes das carteirinhas de alimentação no refeitório, por exemplo.

A instituição também precisa possuir uma Coordenação de Educação Especial que orienta os segundos professores que atendem às pessoas com necessidades educativas especiais e que





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A “ALMA” DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

também deve possuir uma sala de Atendimento Educacional Especial – AEE, onde os alunos com dificuldade na aprendizagem são atendidos no contraturno pela professora responsável pela Educação Especial.

A escola tende a ser procurada diariamente por novos alunos, dos diversos bairros e advindos de outras cidades, pois as muitas oportunidades de empregos fazem com que as famílias busquem a escola do bairro para o ensino fundamental I e II, já para o ensino médio, isso não é necessário, pois o ensino médio não depende de zoneamento. A secretaria da instituição se empenha na documentação de matrícula, de transferência dos alunos entre as instituições escolares, contratação de professores ACTs – contrato de serviço temporário - e demais registros. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (CONSTITUIÇÃO 1988, capt. III, artigo 205). Nesse ínterim, a inovação do Novo Ensino Médio vem de encontro à essa meta, em um espaço-tempo de até quatro anos (para o período noturno) em que o estudante se prepara, escolhe e objetiva sua vida profissional futura. A partir do planejamento estratégico que define os rumos da gestão escolar, “contribui para a definição do posicionamento da escola no seu contexto. Ajuda a instituição a se diferenciar das organizações no seu entorno e ainda possibilita mostrar para a sociedade o seu diferencial (...)” (CAMPOS, 2010, p. 98), demonstrada nos novos componentes eletivos do NEM, como matemática financeira, letramento artístico, segunda língua estrangeira, entre outros, pois a nova BNCC Ensino Médio tem a missão de tornar a aprendizagem mais atraente para os jovens, a fim de orientá-los no futuro mercado laboral; atender as expectativas da geração atual e oferecer autonomia aos adolescentes, para que, com seus interesses, somar o componente formativo Projeto de Vida nos seis semestres do NEM. Tais habilidades dos Referenciais Curriculares para a elaboração dos itinerários formativos, são por sua vez, vinculadas aos eixos estruturantes, definidos na Resolução CNE/CEB nº 3/2018 (BRASIL, 2018).

#### 4. GESTÃO ESCOLAR

Em uma gestão escolar predominantemente de modelo estratégico - situacional, com o objetivo de formar cidadãos capazes de compreender uma realidade dinâmica e complexa, para trabalhar na construção de uma sociedade competente, crítica e justa. De acordo com Funiber (2022, p. 60), “o modelo está centrado nos problemas públicos, cujo centro não se encontra justamente no mercado, mas na articulação do político, do econômico e do social. Um modelo para funcionar em condições de democracia e com a participação coletiva.”

Nesta perspectiva, a gestão democrática, percebida pelo envolvimento, empenho e esforço dos profissionais da educação em conjunto com a comunidade, no sentido de equacionar os problemas e de construir e renovar constantemente a identidade da escola. A instituição procura formar os alunos para a cidadania, sendo a gestão democrática um passo importante no aprendizado da democracia. Além disso, percebe-se no dia a dia, que a escola não tem um fim em si mesma, ela



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A "ALMA" DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

está a serviço da comunidade prestando um serviço também à sociedade que a mantém. A participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento do funcionamento desta e de todos os seus atores, propicia um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproxima também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. O aluno aprende melhor quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem e para ele ter essa autonomia, o estudante precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola, para sermos meros "clientes" dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. Segundo Veiga (1995, p. 124), "é preciso desencadear um movimento no sentido de organizar o trabalho pedagógico com base na concepção de planejamento participativo e emancipador."

Reforçando ainda essa posição da necessidade, de a comunidade escolar participar do planejamento educacional, citamos Paulo Freire (1997), onde ele afirma que:

Todo o planejamento educacional, para qualquer sociedade, tem que responder as marcas e aos valores dessa sociedade. Só assim é que pode funcionar o processo educativo, ora como força estabilizadora, ora como fator de mudança. Às vezes, preservando determinadas formas de cultura. Outras, interferindo no processo histórico, instrumentalmente. De qualquer modo, para ser autêntico, é necessário ao processo educativo que se ponha em relação de organicidade com a textura da sociedade a que se aplica. (FREIRE, 1997, p. 10).

Assim sendo, a escola procura discutir e atualizar anualmente o Projeto Político Pedagógico, atendendo o ensino fundamental e o ensino médio, assim como o NEM (Novo Ensino Médio), construindo um currículo flexível atendendo a todos os estudantes indiscriminadamente, respeitando seus próprios interesses, motivações e valores, inclusive vários alunos com necessidades educativas especiais, portadores de síndromes diversas. Segundo Cool, Marchesi & Palacios:

O currículo não se refere apenas aos objetivos e aos conteúdos de ensino. Entende-se também à organização destes, aos métodos didáticos e aos critérios de avaliação dos alunos. As características dos alunos, seu nível inicial e seus interesses devem ser levados em conta quando se reflete sobre a oferta educacional e sobre a maneira de ensinar que se implementará em uma determinada escola (2004, p. 140).

Uma preocupação constante da instituição educativa é quanto à evasão escolar, a desistência dos estudos e o que isso pode acarretar para o futuro do aluno, pois, com pouca motivação para as tarefas escolares, sua presença na escola se explica apenas pela pressão dos pais, pela responsabilidade da escola ou porque os alunos ainda não decidiram abandonar totalmente as salas de aula, decisão que a grande maioria deles tomaria com muito gosto (COOL; MARCHESI; PALACIOS, 2004, p. 129-141). E complementam: (...) "a resposta educacional para os alunos mais desmotivados, ou totalmente desvinculados das tarefas escolares, não pode basear-se em estruturas organizacionais rígidas e homogêneas." (COOL; MARCHESI; PALACIOS, 2004, p. 141).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A "ALMA" DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

Outro fator preponderante na instituição educativa é o perfil profilático educacional onde os alunos são assistidos na prevenção de comportamentos não saudáveis: PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência) no ensino fundamental, "Maio Laranja" em toda a escola, para alertar contra o abuso sexual em crianças e adolescentes e *Cyberbullying*, no ensino médio, uma campanha que alerta que é crime a difamação a outrem. Também durante o ano todo, a escola trabalha junto aos jovens do ensino médio, os temas do NEPRE (Núcleo de Educação e Prevenção) que através de projetos pedagógicos com diversos temas transversais contemporâneos na BNCC, os quais tratam a conscientização a exposição de que a criança/jovem possa vir a ser acuado, assediado ou abusado, em que o estudante atua de forma ativa na resolução desses problemas, gerando soluções, análise de possíveis ações e suas consequências para o presente/futuro, como: Educação Adolescente; Política de Educação; Educação e Diversidade; Política de Prevenção, Atenção e Atendimento às Violências na Escola; Educação, Adolescente e Uso de Drogas.

Um diferencial da escola básica é o seu apoio ao esporte: tênis de mesa, futsal (futebol de salão), basquetebol e voleibol são os principais esportes que seus alunos praticam e competem em outras instituições e cidades.

O trabalho escolar é essencialmente coletivo. A escola é uma instituição que só se faz no coletivo. Assim, o desenvolvimento de ações que promovam maior horizontalidade nas relações de trabalho na escola contribui para o incremento da própria natureza do trabalho escolar. Ou, dito de outra forma, quão mais horizontal a escola consegue operar, mais coletiva ela se faz. Quão mais coletiva ela se produz, mais se aproxima da sua função formadora e de promoção da ação comunicativa, portanto, torna-se uma instituição com mais qualidade educacional (SOUZA, 2019, p. 276).

As tomadas de decisão financeiras e administrativas são de responsabilidade da equipe administrativa, diretora e assessores, juntamente com a APP – Associação de Pais e Professores- em concordância com o Conselho Deliberativo Escolar, também composto por assessores, professores e pais.

A comunicação entre todos acontece presencialmente, por e-mail e também via *WhatsApp*, além de reuniões mensais ordinárias e outras extraordinárias sempre que houver necessidade, para a organização de eventos, por exemplo, o "Dia da Família" e a festa junina da escola. Um bom ambiente de trabalho escolar, com uma equipe pedagógica e de professores entrosada e responsável, interessada no bom rendimento cognitivo do aluno, faz parte do sucesso escolar do aluno.

Segundo Piaget, (2000) educar é adaptar o indivíduo ao meio social, a escola moderna deve proporcionar condições para que todos os estudantes se desenvolvam:

Uma sociedade humana não pode sobreviver se a cultura não for transmitida de geração a geração, e as modalidades e as formas porque se efetua ou se garante essa transmissão, certamente, passam pela educação. Se ela envolve a transmissão e o aprendizado de diferentes saberes culturais, mediante os quais um grupo de homens, é capaz de satisfazer suas necessidades, de proteger-se contra a





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTÃO EDUCACIONAL: A “ALMA” DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

hostilidade do ambiente físico e biológico e de trabalhar em conjunto de uma forma mais ou menos ordenada e pacífica, é necessário, então, que a escola se aproprie das ferramentas criadas pelo homem objetivando uma formação que, no mínimo, garanta reflexões e ações para construir um mundo melhor (BRITO; PURIFICAÇÃO, 2011, p. 74).

“Um mundo em que mulheres e homens se encontrem em processo de permanente libertação.” (FREIRE, 2019, p. 60), para assim, formar estudantes brasileiros como cidadãos críticos, sociais, solidários e responsáveis por suas escolhas e sonhos, visando uma convivência pacífica (compreensão comunitária) e empática-social.

### 5. CONSIDERAÇÕES

A gestão educacional funciona como uma empresa humanizada. A organização escolar se desdobra no atendimento de cada turma, das séries iniciais e finais do ensino fundamental até o ensino médio; para isso acontecer a cooperação de todos os envolvidos na instituição escolar é essencial e a gestão da unidade educativa soma todos os esforços para a efetivação do processo de ensino aprendizagem. A mudança considerável que trouxe a pandemia do COVID-19 nas escolas, as adaptações físicas e adequações de currículo ensinaram todos a se reinventar e se atualizar nas formações continuadas, no uso da internet nas salas de aula e na plataforma digital para tarefas de casa e ainda alunos em continuidade em isolamento social por atestado de saúde.

A escola não é falível, mas os professores fazem o melhor possível, diante dos recursos que tem para atender a todos, indiscriminadamente, e apesar do trabalho para o docente ter aumentado consideravelmente pós pandemia, por conta de estar presencialmente em sala de aula, desafiando os alunos com projetos interdisciplinares, assessorando os segundos professores com os alunos especiais e preenchendo incessantemente o diário *on-line*, a satisfação com o desenvolvimento institucional compensa, dando fôlego para que o corpo docente alcance e resgate cada aluno, em seu conteúdo cognitivo, social e emocional, para trilhar o senso comum da construção do cidadão crítico e participativo em sociedade.

Em síntese, a gestão democrática e participativa da Gestão Educacional, a avaliação crítica do PPP da escola (de acordo com os interesses dos alunos; além das teorias estudadas, e na prática do dia-a-dia do trabalho educativo), no exercício do diálogo entre pares, tanto em âmbito interno escolar, quanto com a colaboração/participação da comunidade escolar, dentre seus diversos objetivos educativos, contribui para o desenvolvimento cognitivo do alunado brasileiro, a fim de formar cidadãos críticos sociais, a partir de uma gestão democrática e participativa, onde se busca consolidar a amplitude educacional com a participação de todos, na formação integral do estudante, atuante nas escolhas e decisões da sociedade atual.



## REFERÊNCIAS

- BLANCO, T. H. M. **Gestão e Empreendedorismo**. Maringá, PR: Unicesumar. 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução CNE/CEB nº 3, de 21 de novembro de 2018**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília, DF: MEC. 2018.
- BRITO, G. S.; PURIFICAÇÃO I. **Educação e Novas Tecnologias: um (re) pensar**. Curitiba: Intersaberes. 2011.
- CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas. 2010.
- CONSTITUIÇÃO, Brasil. **Emenda Constitucional, Brasil. 3. Decreto Legislativo, Brasil. I. Título VIII, capítulo III, artigo 205**. 1988.
- COOL, C.; MARCHESI, A. & PALACIOS, J. **Desenvolvimento psicológico e educação: transtornos de desenvolvimento e necessidades educativas especiais (Vol. 3)**. Porto Alegre: Artmed. 2004.
- FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. São Paulo: Cortez. 1997.
- FREIRE, P. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 29. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra; 2019.
- FREITAS, Katia Siqueira. **De Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Brasília: INEP, 2000. Disponível em <http://rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1091/992>: Acesso em 03/06/2013 as 10h e 25 min. Horário de Brasília. 2000.
- FUNIBER. **Organização e Gestão de Centros Educativos**. Barcelona. Espanha. 2022.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola: Objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. São Paulo: Cortez. 2015.
- LIMA, V. M. M. A complexidade da docência nos anos iniciais na escola pública: estudos sobre Educação. Nuances: Estudos sobre Educação, Presidente Prudente, v. 22, n. 23, 2012.
- LÜCK, H. **Ação Integrada: Administração, Supervisão, Orientação Educacional**. 29. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, v. 24, n. 93, oct./dec. 2016 Disponível: URL: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>.
- OLIVEIRA, Ivana Campos e MENEZES, Ione Vasques. **Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar**. [S. l.: s. n.], 2018.
- PERRENOUD, P. **Avaliação: da excelência à regularização das aprendizagens: entre duas lógicas**. Porto Alegre, Artmed. 1998.
- PIAGET, J. **Biologia e conhecimento: Ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. (Original publicado em 1967).



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

GESTÃO EDUCACIONAL: A "ALMA" DA ESCOLA?  
Adriana Milanez Suzigan, Rosana Adélia Gomes

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira a Agências Financiadoras: Capes (Obeduc) e CNPq. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, v. 27, n. 103, apr./jun. 2019. Disponível: URL: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601470>.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 11. ed, Campinas: Papyrus, 1995. p. 124.

VEIGA, Ilma Passos A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. 4. ed. Campinas: Papyrus.