

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES

Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração

Bruno Tertuliano Toledo da Silva

Gabriel Tertuliano Toledo da Silva

Matheus Henrique Oliveira Rochel

Wallace Augusto de Almeida Santos

GESTÃO ESCOLAR EM MEIO ÀS CRISES FINANCEIRAS

ITAPETININGA

2025

Bruno Tertuliano Toledo da Silva
Gabriel Tertuliano Toledo da Silva
Matheus Henrique Oliveira Rochel
Wallace Augusto de Almeida Santos

GESTÃO ESCOLAR EM MEIO ÀS CRISES FINANCEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para a
obtenção da Habilitação Profissional de
Técnico em Administração, no Eixo
Tecnológico de Gestão de Negócios, a
Escola Técnica Estadual de Itapetininga,
sob orientação do Professor Daniel
Novaes.

ITAPETININGA

2025

Dedicamos esse Trabalho de Conclusão de Curso, primeiramente à Deus por nos guardar em todo momento independentemente da situação, permanecendo com a cabeça focada em cada momento em que se tratava do nosso TCC não perdendo os momentos felizes e de lazer, aos pais e responsáveis de cada aluno envolvido de forma direta ou indireta, auxiliando, compreendendo, ajudando com ideias e maneiras de nos expressarmos seguindo todas as normas corretas, nos guiando emocionalmente para um lugar de paz e concentração para realizássemos nosso trabalho de forma que a diversão e disciplina sejam postos lado a lado. E também aos nossos professores Daniel Novaes, Rejane Oliveira pelo auxílio e ensino durante a feitura do TCC.

“Agradecemos à Deus primeiramente por ter estado com cada um de nós nos momentos de angústia e nervosismo, aliviando a nossa cabeça para que o trabalho fosse bem-feito e com louvor. Reconhecemos aos nossos pais/responsáveis por cuidar de nós priorizando nossa segurança e bem-estar, que desde cedo apoiaram a educação fazendo com que seguissemos esse caminho acadêmico e estivéssemos finalizando esse Trabalho de Conclusão de Curso. ”

“As dificuldades financeiras não podem ser vistas como barreira intransponível, mas como oportunidade para fortalecer a criatividade e a solidariedade na gestão escolar.”

— gadotti (2000)

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado Gestão Escolar em Meio às Crises Financeiras: Desafios e Estratégias de Resiliência Institucional, caracterizando-se como um estudo de natureza qualitativa e bibliográfica. O problema de pesquisa consiste em entender como a administração escolar pode atuar durante crises financeiras, uma vez que os maiores desafios não estão apenas no âmbito econômico, mas na forma como uma instituição se posiciona diante dele. A Má gestão em situação desfavorável pode afetar os limites da escola e comprometer a diversidade da escola e comprometer áreas essenciais, como alimentação, fornecimento de áreas didáticos, saneamento básico e manutenção de infraestrutura essenciais, como alimentação, fornecimento de materiais didáticos, saneamento básico e manutenção de infraestrutura. Como alternativa, sugere-se converter o problema em uma oportunidade pedagógica, usando o como estudo de caso para estudantes veteranos, o que permite a criação de soluções práticas e críticas. os resultados indicam que a gestão resiliente pode promover inovação e aprendizagem significativamente.

Palavras-chave: Gestão escolar em situação de crise. Austeridade financeira no setor educacional. Resiliência organizacional.

ABSTRACT

The paper addresses how school management can respond in times of financial crisis, considering that the greatest challenges lie not only in the crisis itself, but in how the institution responds to it. Poor management in adverse situations can have a negative impact on the school's image and directly affect essential areas such as food, teaching materials, basic sanitation, and maintenance of the space. As an alternative, it is proposed to transform the problem into a learning opportunity, presenting it as a case study for senior students, who can develop practical and critical solutions as part of their training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 JUSTIFICATIVA.....	13
2.1 Objetivos Gerais	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3 DESENVOLVIMENTO	14
3.1 Gestão Escolar.....	14
3.2 Gestão Pedagógica.....	14
3.3 Gestão de Recursos Humanos.....	15
3.4 Gestão Administrativa.....	16
3.5 Problemas da Gestão Escolar	16
3.6 Logística e Organização dos Recursos	17
3.7 Gestão de Sala	17
3.8 Falta de Gestão de Sala.....	18
3.9 Logística da Gestão Escolar	19
3.10 Gestão Escolar e Políticas Públicas	20
3.11 Impacto das Crises Financeiras no Ambiente Escolar.....	21
3.12 O Papel da Comunidade Escolar em Tempos de Crise Financeira	22
3.13 Estratégias de captação de recursos para escolas	22
3.14 Formação continuados gestores e professores em tempo de crise	24
3.15 Educação Socioemocional como Ferramenta de Suporte.....	25
3.16 Gestão da Inclusão Escolar em Contexto de Baixo Investimento.....	25
3.17 Avaliação da Concordância Escolástica	26
3.18 Resiliência e Liderança da Gestão Escolar	26
3.19 Uso da Inteligência Artificial	27
3.20 Aproveitamento de Recursos Locais e Parcerias Comunitárias	27
3.21 Autonomia Financeira e Projetos Sustentáveis	28
3.22 Comunicação Escolar Transparente e Eficiente.....	28
3.23 Fortalecimento do Protagonismo Estudantil	29
3.24 Uso Criativo dos Espaços Escolares e Recursos Materiais	30
3.25 Reorganização Curricular em Situações de Crise	30

3.26 Valorização e Cuidado com os Profissionais da Escola	31
3.27 Aproveitamento máximo dos espaços escolares e recursos materiais existentes	31
3.28 Planejamento estratégico e sustentabilidade na educação	32
3.29 Engajamento das Famílias em Tempos Difíceis	33
3.30 Importância da Transparência na Aplicação dos Recursos Públicos	34
3.31 Papel da Cultura Organizacional na Superação de Desafios	34
3.32 Participação Estudantil em Conselhos Escolares	35
3.33 Gestão de Conflitos e Mediação Escolar	36
3.34 Educação Ambiental e Sustentabilidade	36
3.35 Gestão Escolar em Áreas Rurais e Periféricas	37
3.36 Papel das Bibliotecas Escolares em Tempos de Escassez	37
3.37 Impacto da Evasão Escolar na Gestão em Crise	38
3.38 Gestão de Emoções e Clima Escolar	38
3.39 Importância da Escuta Ativa na Gestão Escolar	39
3.40 Avaliação Formativa como Ferramenta de Gestão em Crise.....	39
3.41 Influência da Infraestrutura Escolar na Qualidade do Ensino	40
3.42 Relação entre Equidade Educacional e Gestão Escolar	41
3.43 Papel do Conselho Escolar na Transparência da Gestão	41
3.44 Parcerias Interinstitucionais como Alternativa de Sustentabilidade	42
3.45 Papel da Tecnologia no Apoio à Gestão em Crise.....	43
3.46 Gestão de Tempo como Estratégia para Eficiência Escolar	44
4 METODOLOGIA	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
---------------------------------	----

INTRODUÇÃO

A administração escolar tem sido um campo fundamental no processo da organização das instituições de ensino, com a ausência da presença no meio acadêmico, os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, seriam fúteis no ambiente estudantil. Em período de crises financeiras, a gestão tem uma importante função crucial para ser criativa, sustentável e econômica, sendo bastante desafiador, pois exige do mentor escolástico a habilidade de conciliar a falta de artifícios com a revisão da natureza pedagógica.

O cenário atual mostra que a inexistência de investimentos e a instabilidade econômica afetam de modo direto os centros educacionais, resultando em cortes no orçamento, restrição da infraestrutura e sobrecarga dos profissionais. Os efeitos da crise financeira foram particularmente significativos para o Centro Paula Souza, uma instituição fundamental de formação técnica e tecnológica do Estado de São Paulo. Isso ocorre porque a demanda por educação de alta qualidade aumenta, enquanto os fundos destinados à manutenção e ao desenvolvimento da instituição se tornam progressivamente mais escassos.

No contexto apresentado, entender os obstáculos da gestão escolar em tempos de crise é vital visando pensar em práticas administrativas mais eficientes e democráticas.

Nesse cenário, o papel do administrante transcende a gestão burocrática: inclui engajar a associação escolar, buscar parcerias, valorizar os especialistas e promover a inovação pedagógica como tática para superar os desafios.

Assim, este estudo visa examinar os principais desafios que a regência escolar enfrenta em fases de crise financeira, usando a peripécia do Centro Paula Souza como referência, além de explorar soluções possíveis para que uma escola continue cumprindo sua incumbência social e garantindo o tirocínio dos estudantes, mesmo diante das restrições impostas pela situação atual.

JUSTIFICATIVA

As crises financeiras afetam sem desvios as escolas, reduzindo recursos e dificultando a revisão do valor do ensinamento. Nesse contexto, a rede escolar é indispensável para otimizar recursos e garantir a continuidade das atividades. Este estudo busca identificar estratégias eficazes que auxiliem gestores a enfrentar períodos de instabilidade econômica com eficiência.

OBJETIVOS

Objetivos Gerais:

Analisar as estratégias de manejo escolar defronte as crises financeiras, identificando seus impactos e propondo alternativas que favoreçam a continuidade das atividades educacionais de feito efetivo e transparente;

Objetivos Específicos:

Os objetivos específicos deste trabalho são analisar os impactos da crise financeira no círculo acadêmico, compreender as estratégias adotadas pela gestão para enfrentar esses desafios e propor alternativas pedagógicas que transformem a situação em ensejo de aprendizado.

GESTÃO ESCOLAR

A logística do instituto equivale no método ou ato de administrar uma instituição que fornece ensino básico ou avançado, não se diferenciando de outras proporções de condução em sua essência, Libâneo (2013, p. 35) corrobora essa perspectiva ao concordar que a gestão escolar compartilha os mesmos princípios gerais da administração, porém com finalidades educativas específicas por exemplo: na gestão empresarial buscam como resultado o conseguimento de finalidades e o lucro da empresa em um prazo de tempo, entretanto, na escolar buscam o desempenho acadêmico dos estudantes do magistério. Tal como exposto por Nakagawa (1993), a gestão pode fazer-se conceituada como a laboração de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado por ela, apesar das dificuldades.

Com as funções pré-estabelecidas o gestor deve ser eficiente e imparcial no que diz respeito aos colaboradores.

Ela constituída por três modos de coordenação, na qual são elas: gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa.

GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica é constituída pela atuação dos professores, sendo responsável pela administração de engenhos e pessoas, relacionando-se na educação com os estudantes. Portanto, esse setor abrange abordagens educacionais, zelo pelos parâmetros educacionais, normativas educacionais etc.

Ademais, tópicos conexos à administração escolar também são de competência da direção educacional. Isso porque ensinar não se restringe à atuação exclusiva no ambiente educacional; envolve diversas aptidões instrumentais e educacionais da equipe multidisciplinar da escola.

Nesse âmbito, a gestão pedagógica poderia ser definida exemplarmente como o universo de realizações e atividades visando ao aprimoramento educativo de um espaço escolar estipulado, abrangendo o corpo social, os habilitados e as feições normativas.

Diante de cortes orçamentários e da supressão de recursos materiais, os gestores e educadores são confrontados com a exigência de inovar para manter os alunos em pontos de terem uma ótima educação.

Em circunstâncias de crises financeiras, o primeiro passo de uma gestão pedagógica eficaz deverá ser o estabelecimento de um planejamento estratégico. É preciso que os gestores da escola busquem fazer um planejamento pormenorizado dos recursos disponíveis, identificando as áreas mais críticas que necessitam de investimento. Dessa forma, os poucos recursos serão utilizados para priorizar infraestruturas essenciais, materiais de apoio ao ensino ou a valorização dos professores.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Setor de laboração prioritária na promoção do relacionamento e convívio entre os funcionários, visando potenciais indicadores de melhor expediente em conjunto e melhoria na relação interpessoal com os companheiros trabalhadores. É uma área substancial, não somente para a performance da instituição, mas para seu sucesso, especialmente no que concerne ao ambiente estudantil, no qual a comunhão de professor, coordenador, funcionários administrativos e demais trabalhadores mostram-se indispensável ao aperfeiçoamento do sistema de ensino.

Alguns dos maiores impasses da administração de RH em crises financeiras é manter os funcionários motivados e envolvidos. Como observa Chiavenato (2020, p. 142), em contextos de crise, as estratégias de motivação não financeiras tornam-se cruciais para manter o engajamento da equipe. Se houver corte de verba, atraso salarial ou supressão de recursos para investir em treinamento do corpo funcional, os funcionários se sentirão desrespeitados, o que, por sua parte, afetará a produtividade e prejudicará a atmosfera da empresa. Portanto, além de estratégias financeiras, gestores escolares precisam usar estratégias não financeiras de valorização, como reconhecimento público do bom desempenho, programas permanentes de feedback e a constituição de uma cultura corporativa colaborativa e de compreensão mútua.

GESTÃO ADIMINISTRATIVA

Gestão Administrativa é o cognome dado ao conjunto das práticas e técnicas de organização, previsões e controle sobre os artifícios insumos, financeiros e humanos de um organismo educacional. Nesse contexto, a administração escolar abrange a condução do orçamento, da documentação, manutenção da estrutura logística de componentes e coordenação de incumbências primordiais, incluindo limpeza, segurança e alimentação.

Durante uma crise econômica, a feitoria acadêmica é mais desafiada, pois a falta de disponibilidade econômica impõe aos dirigentes o carecimento de garantir que os ateneus funcionem de maneira efetiva e eficiente, mantendo a probidade do ensinamento e a segurança da instituição.

PROBLEMAS DA GESTÃO ESCOLAR

Os problemas enfrentados pela direção escolar são desafios que impactam diretamente o desenvolvimento das escolas, a excelência da instrução e a condição do sistema, afetando também o local de ofício para professores e demais funcionários. Em uma circunstância de crise agravada, essa situação é ainda mais influenciada pelo cenário econômico, tornando a busca por soluções inovadoras particularmente crítica.

A ausência de fundos didáticos é um dos maiores problemas enfrentados pelos colégios. A falta de verba atinge desde a manutenção da estrutura, compras de equipamentos de laboratório e bibliotecas, capacitações de professores, até atividades extra programáticas, e, mesmo sem recursos, a manutenção da qualidade é um desafio, visto que os estudantes podem ficar sem conteúdo letivo, como livros didáticos e equipamentos, a estrutura da escola pode degradar-se, criando um ambiente que não promove o aprendizado. Possíveis soluções para esse grande problema incluem parcerias com empresas locais, ONGs e a comunidade, bem como a criação de projetos de captação de fundos e a priorização do uso de recursos. Como demonstra o estudo de Abreu (2020, p. 112), parcerias escola-comunidade aumentam em 40% a eficiência no uso de recursos escassos, quando bem planejadas. Esse

dado mostra que a colaboração entre diversos agentes sociais ajuda a distribuir os recursos de forma mais equilibrada, o que permite que a escola continue suas atividades mesmo em tempos de crise financeira.

LOGÍSTICA E ORGANIZAÇÃO DOS RECURSOS

É uma das causas que impulsiona o crescimento de uma instituição escolar. Caso contrário, a inexistência de uma boa logística e manuseio dos recursos pode ser desastrosa para o ambiente de aprendizado, pois gera desperdício de insumos e a ausência de manutenção de equipamentos, causando a perda de recursos. Isso afeta não só os aspectos escolares, tal como, a vida cotidiana dos docentes e empregados que têm que se sujeitar à má organização em lugar de uma gestão mais eficiente. A desorganização gera frustração e desmotivação, afetando a atmosfera organizacional, o que, dessa forma, prejudica o ensino.

Algumas práticas que podem melhorar a logística e a arrumação de recursos são: a edificação de um almoxarifado para manter o controle do material escolar; o adiantamento de um cronograma semanal de manutenção preventiva dos equipamentos utilizados; a correção da organização dos espaços da escola, garantindo a ordem nas salas de aula e nos depósitos; a utilização de ferramentas de controle para automatizar processos e fornecer dados em tempo simultâneo para auxiliar na deliberação; e a otimização da gerência e da equipe diretamente envolvidas no processo de formação e manutenção dos recursos. (A parte recursos alfabetizados são também mais opções da eficiência não está clara e foi reformulada para uma ideia mais coerente).

De tal forma, a logística e a organização eficaz dos recursos são indispensáveis para criar um círculo de aprendizado estruturado e acolhedor. A inserção de métodos para gerir o estoque, manutenção preventiva e ferramentas de gestão administrativa pode garantir que os insumos disponíveis sejam usados de maneira eficiente e evitar o custo pessoal da desorganização.

GESTÃO DE SALA

Quando falamos de sucesso no processo ensino-aprendizagem, ela é um dos pilares fundamentais. Essa gestão também engloba a ordem do espaço, o gerenciamento das atividades pedagógicas e a monitorização do clima de trabalho para o aprendizado. Em relação a maiores preocupações na gestão de um espaço educativo formal é a habilidade mental de diversos alunos, Vygotsky (2007, p. 101) fundamenta essa abordagem ao destacar que o avanço cognitivo ocorre em níveis heterogêneos, demandando estratégias pedagógicas diferenciadas. Que já contêm diferentes níveis de conhecimento, interesses e comportamentos. Quando a aplicação do gerenciamento é ruim, ocorre a perda de motivação, dificuldade de monitoramento do conteúdo, dificuldades para os projetos de desenvolvimento pessoal dos estudantes. A condução de um cenário pedagógico necessita que o profissional da educação possua os itens estratégicos como aprimoramento de regras, utilização de metodologia ativa de manutenção dos alunos e uma atmosfera acolhedora, visivelmente, que de mais importante estratégia seria ensinar os estudantes a serem totalmente comunicáveis para que assim, os alunos desenvolvam e tornem-se referências para o êxito dos objetivos comunicativos da disciplina.

FALTA DE GESTÃO DE SALA

A regência na sala é uma das posições mais essenciais e desafiadoras, que de tal forma instrui os alunos a terem uma visão sobre a sociedade contemporânea em que vivemos, por essa razão, a gestão deverá ser colocada dentre os pilares fundamentais do corpo estudantil.

Ela envolve um mosaico de estratégias e técnicas para que o ensino na classe seja desenvolvido de uma maneira flexível e muita das vezes divertido. Sendo assim, o planejamento é uma etapa muito importante para que os professores criem um ambiente produtivo com fácil avanço na qualidade do ensino, como diz o filósofo militar chamado Sun Tzu (544a.c.- 496a.c.), comandar muitos é o mesmo que comandar poucos. Tudo é uma questão de organização.

LOGÍSTICA DA GESTÃO ESCOLAR

Encontra-se entre os pilares de extrema importância no corpo estudantil, sendo responsável pelo ensino em classe, quando não há essa logística, não há funcionamento no desenvolver das atividades pedagógicas, deixando de tornar a sala em meio a um espaço produtivo, para um ambiente degradado. Por isso deverá haver uma ótima gestão no corpo administrativo, no intuito de que não falte materiais de ensino aos alunos da instituição pública, tendo os seguintes princípios para melhora da logística sob a ótica da gestão escolar:

Organização e Armazenamento dos Recursos:

Manter os materiais essenciais direcionados à prática pedagógica em almoxarifados, visando assegurar que os materiais e recursos estejam em boa situação destinada ao uso pedagógico;

Sustentabilidade e Cuidado com os Materiais Didáticos:

Desenvolver projetos de sustentabilidade envolvendo os alunos, criando uma mentalidade sustentável, fortalecendo a conscientização sobre os impactos ambientais causados pelo má uso e desperdício de materiais didáticos, evitando desperdícios desnecessários;

Planejamento Financeiro e Orçamentário:

Ter uma boa gestão administrativa, tendo como prioridades manter o ensino adequado e sem falta de recursos essenciais no favorecimento do ensino educativo, buscando parcerias com instituições privadas para um melhor desenvolvimento das atividades extracurriculares;

Administração dos recursos:

Se baseia no controle eficiente abrangendo todos os recursos dentro da instituição, envolvendo instrumentos físicos e humanos. Uma administração eficaz requer um ótimo gerenciamento, sendo assim, alocando cada colaborador o exercício de seu papel de melhor performance, com o objetivo de que cada setor mantenha a eficiência de seus funcionamentos.

GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS PÚBLICAS

Medidas governamentais que podem auxiliar a direção pedagógica-administrativa

Existem diversas medidas que o governo pode atuar destinado ao processo de gestão educacional.

Saviani (2019, p. 67) enumera como ações prioritárias "a formação docente continuada, o financiamento adequado e juntamente com a avaliação sistemática referentes às políticas educacionais como capacitação Do corpo docente e técnico-administrativo qualificados para suas funções, implementação de tecnologias educacionais somente de uso pedagógico, na segurança, evitando invasões ou possíveis atentados.

Como o atentado à escola em Suzano, na região metropolitana de São Paulo, em que dupla deixa oito mortos e se suicidaram logo depois, sendo uma espécie de que fizeram, evidenciando-se como o mais novo que matou o mais velho e imediatamente em seguida se matou. Com um serviço de segurança e investimento nesse domínio, o ocorrido poderia não ter acontecido e teriam descoberto na portaria que os dois possuíam armas de fogo.

Propostas para maior investimento na educação mesmo em períodos de crise.

Durante períodos de crise, é de suma importância que tenha o alimento dos alunos garantido, mediante a colaboração de doações de instituições parceiras da instituição, em conjunto com a higiene e saneamento básico. Tendo uma verba somente para casos de emergências, sendo seu foco a priorização de investimentos como na infraestrutura acadêmica e a busca por parcerias público-privadas para aumentar o investimento no setor.

Comparação decorrentes das políticas de ensino em diferentes países ou estados. Alguns países adotam currículos mais flexíveis, permitindo para que os discentes escolham disciplinas mais conforme seus objetivos e habilidades. Como ilustração, a Coreia do Sul e Estônia são famosas por usar no ensino mais técnicas educacionais, utilizando plataformas digitais com uso da Inteligência Artificial para personalizar os estudos. Claramente existem instituições que não usam a tecnologia de maneira relativamente mais integrada, frisando o contato físico e procura em livros.

IMPACTO DAS CRISES FINANCEIRAS NO AMBIENTE ESCOLAR

As crises financeiras são um obstáculo relevante à educação pública, pois atingem diretamente a disponibilidade de insumos destinados à preservação da qualidade na educação. Nos casos de corte de despesas as múltiplas dimensões da administração escolar são atingidos: desde a sustentação da estrutura, a aquisição de materiais escolares, até o reconhecimento e capacitação da carreira do ensino.

A carência de verbas afronta a logística escolar, torna difícil a execução de projetos educacionais, sobrecarrega os trabalhadores da educação e os dirigentes, os quais terão que buscar soluções criativas para a preservação da instituição escolar. Frequentemente, a insuficiência de recursos promove a desmotivação entre os servidores e deteriora o ambiente organizacional, refletindo-se diretamente no desempenho da turma.

Segundo Saviani (2008), o processo educacional é determinado pelas determinações de ordem econômica, política e social, não podendo ser compreendida isolada da realidade objetiva. Em um momento recessão econômica, os impactos caem necessariamente acerca do sistema educacional, principalmente sobre as camadas da população mais desprotegidas.

Como ressalta Alavarse (2014, p 45), a diminuição de investimentos o processo educacional em períodos de recessão aprofunda as desigualdades, pois os estudantes mais pobres dependem exclusivamente da rede de ensino público para ter acesso a conhecimentos básicos.

Isso explica por que alunos da rede de ensino estatal, frequentadores de escolas já em contexto de vulnerabilidade, são os mais atingidos. A privação de livros, equipamentos e um ambiente educacional adequado é um obstáculo para a aprendizagem, levando a menor rendimento escolar, evasão e desmotivação no que tange a educação.

Portanto, uma administração eficaz, ainda que em período de crise, assume caráter crucial para amenizar os prejuízos originados do déficit de recursos. Metas como o planejamento compartilhado, a articulação com a comunidade, a valorização da atividade docente e o uso racional os meios disponíveis revelam-se indispensáveis

para manter a efetividade do ensino e assegurar a garantia do direito à educação em sentido igualitário.

O PAPEL DA COMUNIDADE ESCOLAR EM TEMPOS DE CRISE FINANCEIRA

Em períodos de crise — seja financeira, econômica ou social —, as instituições educacionais são diretamente impactadas pela escassez de recursos, afetando desde a infraestrutura até o desempenho acadêmico dos alunos. Como destaca Dourado (2016), a redução de investimentos em educação fragiliza não apenas a qualidade do ensino, mas também a permanência dos estudantes, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioeconômica. De fato, a insuficiência de verbas para a compra de materiais pedagógicos, manutenção de espaços físicos e valorização docente pode levar ao aumento da evasão escolar, aprofundando desigualdades já existentes.

Diante desse cenário, a comunidade escolar — incluindo gestores, professores, alunos e famílias — desempenha um papel fundamental na mitigação dos efeitos da crise. Paro (2015) reforça essa ideia ao afirmar que a escola não é uma ilha; sua sobrevivência em contextos adversos depende da mobilização coletiva e da criatividade na gestão dos recursos disponíveis. Nesse sentido, algumas estratégias são essenciais:

ESTRATÉGIAS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA ESCOLAS:

Recursos captados, portanto, são a matéria-prima de qualquer escola, sem os quais não é possível realizar projetos, melhorar o espaço atual e garantir uma educação de qualidade. Abaixo estão algumas das melhores maneiras de incentivar a captação de recursos em seu centro de ensino:

Parcerias com Empresas Privadas e ONGs:

Identifique empresas e ONGs locais, encontre organizações que compartilhem os valores da escola;

Crie Projetos Personalizados:

Bolsas de estudo, projetos de pesquisa ou eventos empresariais que beneficiem os interessados são exemplos importantes;

Estabeleça um Relacionamento Duradouro:

Mantenha contato regular com os parceiros e mostre o impacto positivo que a contribuição deles gerou;

Arrecadação e Projetos de Beneficência para a Comunidade:

Organize eventos beneficentes: Podem ser criados festivais ou bazares com patrocínios de rifas, eventos artísticos, entre outros;

Transforme um Projeto em uma Campanha de Doação Online:

Utilize uma plataforma de financiamento coletivo, entre outras ações na web, para iniciar uma campanha de arrecadação de fundos, envolvendo pais, ex-alunos e outros apoiadores;

Desenvolva Programas de Doações Voluntárias:

Crie programas de doações recorrentes e forme doadores regulares, como ex-alunos, que ajudarão a manter os recursos da escola;

Inovação e tecnologia para otimizar custos:

Implante um sistema de gestão escolar digital: Instale um software de gestão escolar para reduzir o trabalho administrativo e automatizar processos, a fim de maximizar os recursos disponíveis;

Instale energia renovável:

Implante painéis solares e sistemas de captação de água da chuva, para reduzir os custos com energia e água.

FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES E PROFESSORES EM TEMPOS DE CRISE

Em situações de crise financeira, a formação contínua de gestores e docentes torna-se ainda mais crucial para a preservação da qualidade da educação. Como destaca Nóvoa (2017), *a formação docente não pode ser vista como um luxo em tempos de crise, mas sim como uma necessidade estratégica para garantir a resiliência dos sistemas educacionais*. Com reduções no orçamento, várias instituições de ensino enfrentam desafios para fornecer treinamentos presenciais ou acesso a recursos pedagógicos atualizados.

Contudo, pesquisas indicam que o investimento no aprimoramento profissional desses atores educacionais é uma tática eficiente para atenuar os efeitos negativos da falta de recursos. Isso ocorre porque professores e administradores mais capacitados são capazes de aprimorar processos, aplicar metodologias ativas de baixo custo e fomentar um ambiente escolar mais resistente. Segundo Imbernón (2016), a formação continuada em contextos adversos deve focar no desenvolvimento de competências para a gestão criativa de recursos escassos e na reinvenção das práticas pedagógicas.

Adotar formações online e colaborativas, como comunidades de prática e cursos gratuitos disponibilizados por instituições públicas ou organizações não governamentais, pode ser uma opção viável durante períodos de restrições orçamentárias. Essas ações não só diminuem despesas, como também promovem a partilha de vivências entre profissionais de diversas realidades, reforçando a habilidade de se ajustar às adversidades.

Conforme ressaltado por estudiosos da área, a educação continuada em tempos de crise deve dar prioridade à inovação pedagógica e à administração estratégica de recursos, convertendo restrições em possibilidades de inovação (Lück, 2020). Como complementa Gatti (2019), as crises podem servir como catalisadoras de processos criativos na educação, desde que os profissionais recebam o suporte formativo adequado.

EDUCAÇÃO SOCIOEMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE SUPORTE EM CENÁRIOS DE CRISE

Em momentos de crise, a capacitação socioemocional se apresenta como um aprendizado essencial para ajudar estudantes, docentes e administradores a lidar com desafios com mais resiliência. A incerteza, a escassez de recursos e a instabilidade financeira podem provocar estresse e desânimo no contexto escolar, comprometendo o processo de ensino-aprendizagem. Neste cenário, o aprimoramento de competências como autogestão, empatia e trabalho em grupo contribui para a formação de um ambiente mais receptivo e cooperativo, possibilitando que a comunidade escolar enfrente adversidades de maneira mais equilibrada.

A aplicação de práticas socioemocionais não requer grandes recursos financeiros, mas requer planejamento e dedicação da instituição. Atividades como conversas em grupo, atividades interdisciplinares e projetos interdisciplinares podem ser ajustadas à realidade de cada instituição de ensino, reforçando os laços e fomentando o bem-estar coletivo. Ao ser incorporada ao currículo, a educação socioemocional não apenas promove a saúde mental de todos os participantes, como também melhora o rendimento escolar e a administração escolar em geral.

GESTÃO DA INCLUSÃO ESCOLAR EM CONTEXTO DE BAIXO INVESTIMENTO

A gestão escolar inclusiva consiste em garantir que todos os alunos, incluindo aqueles com deficiências de qualquer tipo, tenham acesso e oportunidades iguais de conexão com o ensino, desde o básico até os níveis mais avançados, mesmo em tempos de escassez e poucos recursos.

Como afirma Mantoan (2015, p. 34), a inclusão colegial não se trata de um favor, mas um direito que tem de ser garantido mesmo em contextos adversos, exigindo da coordenação discente criatividade e compromisso político.

Em períodos de crise, é primordial a administração acadêmica tenha métodos eficazes para assegurar um ensino completo, tratando cada situação de maneira perfeita, sem comprometer o método de aprendizado de estudantes com necessidades educacionais específicas.

AVALIAÇÃO DA CONCORDÂNCIA ESCOLÁSTICA

Ela é um método em que o exclusivo educandário envolve cada concerto estudante (alunos, pais, funcionários, professores, entre outros), buscando sua avaliação sobre os pontos fortes e as devidas áreas precisando serem melhoradas, para que, assim, o ambiente escolar se torne mais saudável e eficiente em sua organização. Esse método é importante porque permite a promoção da democracia, inclusão e a priorização das necessidades essenciais, visando transformar a escola em um local justo e agradável para toda a comunidade.

Para que essa avaliação seja eficaz, é de grande importância a gestão escolar promover ambientes leves para que os envolvidos se sintam à vontade para demonstrar suas opiniões, haver rodas de conversas, questionários fáceis e diretos coerentes à situação, melhorando assim desde os mínimos detalhes aos maiores possíveis; tendo como foco a resolução de problemas com educação e de forma acolhedora, pois de acordo com John Dewey 1897: A educação não é a preparação para a vida; a educação é a própria vida.

RESILIÊNCIA E LIDERANÇA DA GESTÃO ESCOLAR

Essa ação é quando o corpo administrativo (diretoria, professores, coordenadores) têm aptidão para enfrentar as adversidades presentes no corpo estudantil, como falta de recursos, crises internas e transformações no contexto político, sem afetar o ensino educacional. A liderança presente, não seria apenas o comando ou ordens da direção da instituição, mais precisamente o incentivo, e a orientação, motivando os alunos a não abandonarem a proposta pedagógica. E o mais

importante nessas situações, é o gestor ser resiliente e manter o controle geral, impedindo a interferência no contexto de estudo.

Um gestor resiliente trata-se de quem mesmo sob pressão, mantém a calma e pensa com sabedoria nas soluções mediante os problemas envolvidos, transformando um ambiente degradado em um espaço sereno. É necessário o gestor ter sabedoria para edificar, construir e moldar um clima harmonioso, mas é essencial ter inteligência para consolidar o mesmo, conforme o texto bíblico, com a sabedoria se edifica a casa, e com a inteligência ela se firma; e pelo conhecimento se encherão as câmaras de todas as substâncias preciosas e deleitáveis. (Provérbios 24: 3-6).

USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O uso da inteligência artificial em ambientes educacionais está sendo progressivamente mais aplicado, sendo recebido de modos variados, por exemplo a correção de avaliações, ao gerenciamento de dados, o que poupa o tempo dos professores, não se sobrecarregando mediante aos trabalhos da escola. Da mesma forma a IA oferece técnicas de ensino para aqueles que têm dificuldade ou alguma deficiência, como tecnologias de leitura de voz alta para aqueles que possuem dificuldade na visão, ocorrendo assim verdadeiramente a inclusão no meio de ensino.

APROVEITAMENTO DE RECURSOS LOCAIS E A FORMAÇÃO DE PARCERIAS COMUNITÁRIAS

Tais atos são estratégias fundamentais para fortalecer o vínculo entre a escola e a comunidade. Como destaca Paro (2015), a escola que se abre à comunidade deixa de ser uma ilha educacional para se tornar um centro vivo de aprendizagem coletiva. Essas estratégias despertam o interesse dos moradores pelo ambiente acadêmico e os ajudam a compreender os desafios educacionais.

Mesmo em contextos de escassez, é possível promover avanços significativos através da colaboração comunitária. Segundo Frigotto (2017), os recursos mais valiosos de uma comunidade muitas vezes não estão nos orçamentos públicos, mas

no capital social e cultural do território. O uso de talentos, espaços e materiais locais representa uma alternativa viável para superar limitações financeiras.

AUTONOMIA FINANCEIRA E GESTÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS

A autonomia financeira significa que uma organização ou comunidade tem a competência de gerar seus próprios recursos, dependendo principalmente de verbas internas. Na educação, a execução de projetos sustentáveis é uma estratégia eficaz a fim de que a unidade escolar alcance essa independência financeira. Exemplos disso incluem a elaboração de hortas escolares, feiras culturais, eventos como bazares, rifas e bingos — sempre com foco na dinâmica dos meios financeiros e econômicos da escola.

A importância dessa autonomia está diretamente relacionada à redução da dependência de apoio financeiro externo, o que permite maior flexibilidade e liberdade no emprego dos recursos. Além disso, fortalece a responsabilidade dos estudantes no que se refere a valorização do dinheiro dentro do corpo escolar. A gestão de projetos sustentáveis promove um aprendizado profundo, priorizando o respeito e a preservação do ambiente, valores que os discentes tendem a levar para além da instituição e aplicar em suas vidas. Essa prática contribui para a conscientização ambiental, o cultivo de alimentos, a diminuição de poluentes e a criação de uma cultura organizacional baseada na responsabilidade e no engajamento com práticas sustentáveis — um legado susceptível de ser passado de geração em geração.

COMUNICAÇÃO ESCOLAR TRANSPARENTE E EFICIENTE

A comunicação transparente e eficiente não é exclusiva das escolas, mas essencial para qualquer instituição de ensino. Ela garante que todos os participantes, alunos, familiares, professores e demais colaboradores, estejam informados sobre decisões da gestão, como metas, prioridades e até questões delicadas, como atrasos

em suprimientos. A ideia central é transmitir todas as informações com clareza e honestidade, sem omissões. Uma comunicação transparente no ambiente escolar fortalece vínculos, evita ruídos e promove o sentimento de pertencimento entre alunos, famílias e profissionais da educação.

Manter esse modelo de comunicação fortalece as relações de confiança no corpo educacional e cria um ambiente mais acolhedor. Quando as pessoas se sentem mal informadas ou desrespeitadas, o ambiente pode se tornar tóxico e desmotivador. Em contrapartida, quando há respeito, transparência e escuta ativa, o espaço educacional se torna saudável e motivador, incentivando a participação e o engajamento. Assim, ao compartilhar de forma clara o que acontece na instituição, constrói-se um ambiente honesto, colaborativo e alinhado com os objetivos pedagógicos e sociais, favorecendo uma convivência harmoniosa e produtiva para todos.

FORTALECIMENTO DO PROTAGONISMO ESTUDANTIL NA SUPERACÃO DE CRISES

É o incentivo à participação ativa dos alunos no meio estudantil, através da elaboração de grêmios que promovem uma liderança educacional constituída pelos estudantes; projetos voltados para fins lucrativos, para exemplificar: rifas, sebo e bazar. Tudo isso tornaria os alunos em futuros agentes econômicos. Ao serem protagonistas de sua própria aprendizagem, os estudantes desenvolvem autonomia, responsabilidade e espírito crítico, preparando-se para enfrentar desafios dentro e fora da escola. Sabendo lidar em meio às crises desafiadoras, agindo sempre com sabedoria e eficiência durante as adversidades e não perdendo a condução da situação, gerando assim um engajamento positivo para a instituição e os envolvidos, reduzindo a indisciplina, desenvolvendo a liderança dos alunos e tornando o ambiente estudantil em um clima organizacional de grande excelência.

Desta forma, o ambiente se tornaria uma referencial de magnifico reconhecimento, facilitando o aumento colaborativo no meio financeiro, gerando a compreensão e a qualificação do aluno para os desafios enfrentados no cotidiano deles, a fim de evitar que seja uma grande surpresa.

USO CRIATIVO DOS ESPAÇOS ESCOLARES E RECURSOS MATERIAIS EXISTENTES

Em ocasiões de crises financeiras, com os materiais didáticos precários e os meios didáticos em falta, a criatividade deverá ser o maior pilar envolvido para uma solução que favorecerá a gestão escolar. O reaproveitamento dos antigos materiais de ensino se torna um meio excelente de uso criativo dos materiais ainda existentes, valorizando aquilo que está dentro do espaço, revertendo em uma ação que fortalece grandemente a cultura da sustentabilidade, tendo assim uma evolução cognitiva do corpo estudantil com o reaproveitamento e a prática da sustentabilidade.

Pedagógico, utilizando formas e estratégias inovadoras para a criação de recursos que promovem a busca por um maior nível de aprendizado, como o uso de corredores, paredes, portas e até mesmo o chão que pisam, com frases que motivam a busca por conhecimento, como Paulo Freire diz, Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas mudam o mundo.

REORGANIZAÇÃO CURRICULAR EM SITUAÇÕES DE CRISE

Seria uma estratégia inserida nas instituições de ensino, quando ocorrem situações que afetem a operação da escola, como pandemias, desastres naturais e outras circunstâncias. No contexto a esses eventos, a estratégia envolvida seria rever os conteúdos passados, focar nas matérias mais essenciais, fazer ajustes no tempo escolar, praticando as aulas de forma remota (EAD), com a finalidade de adaptar o currículo à nova realidade de ensino dos alunos de maneira que não se configure tão estressante e cansativo para todos.

É de grande importância adotar essa estratégia no meio formativo, de forma assim o ensino não seja interrompido, assegurando a permanência do currículo de aprendizagem. Ao focar nos conteúdos mais importantes e relevantes, torna-se a análise das matérias menos sobrecarregado para os alunos, pois, Em tempos de crise,

mais do que nunca, o currículo deve ser uma resposta sensível à realidade dos alunos, não uma imposição distante de seus contextos.

VALORIZAÇÃO E CUIDADO COM OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA

Dar importância e atenção aos profissionais da instituição de ensino são iniciativas que visam impulsionar o contentamento, o incentivo e a valorização de cada integrante do ambiente escolar, incluindo docentes, administradores, coordenadores e equipe de suporte. Isso se demonstra em atividades como projetos de aperfeiçoamento constante, elaboração de espaços laborais mais receptivos, atenção dedicada às demandas dos profissionais, além do reconhecimento notório pela aplicação e zelo.

Conforme Tardif (2014), a estima pela atividade de lecionar possui ligação direta com a compreensão de seu papel na sociedade e com a formação de uma imagem profissional estável e celebrada. Quando uma instituição de ensino demonstra preocupação com seus educadores e providencia apoio, ela não apenas consolida a excelência do ensino, mas também coopera para o progresso completo dos alunos, que, dessa maneira, desfrutam de um espaço mais estimulado e participativo.

Os professores também desfrutam de diversos benefícios como bônus salarial anual que dependendo das instituições na qual ele está relacionado ele pode receber duas vezes o mesmo benefício, tendo até duas férias no ano.

Aproveitamento Máximo dos Espaços Escolares e Recursos Materiais Existentes

O aproveitamento de recursos escolares em tempos de crise financeira reflete a urgência de adaptar-se à realidade de escassez, onde a aquisição de novos materiais ou objetos não é viável. Nesse contexto, a solução passa por valorizar e otimizar os bens tangíveis já disponíveis na escola, reconhecendo as limitações e evitando o desperdício. Itens como papel higiênico, sabonete e outros materiais consumíveis po-

dem ser reutilizados de maneira criativa, através de práticas como reciclagem e reaproveitamento. Um exemplo disso seria a criação de sabonetes a partir de óleo de cozinha usado ou o incentivo aos alunos a trazerem papel de casa para as atividades, priorizando o uso do papel escolar para aqueles com maior vulnerabilidade socioeconômica.

Além dos materiais, o aproveitamento dos espaços físicos da escola também é fundamental. Ambientes como pátios, corredores e áreas externas podem ser reconfigurados para dinâmicas e aulas ao ar livre, proporcionando um aprendizado mais conectado à natureza. Essa abordagem não só oferece uma alternativa sustentável ao uso de recursos, além disso fortalece o respeito e a cooperação entre alunos, promovendo a conscientização ambiental e o valor da coletividade. A gestão escolar, ao adotar práticas criativas e colaborativas, consegue transformar a escassez em uma ocasião de educação e engajamento para todos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUSTENTABILIDADE NA EDUCAÇÃO

O planejamento estratégico configura-se como elemento fundamental na gestão educacional, permitindo que as instituições definam metas claras, compreendam seus recursos e meios disponíveis alinhem suas ações às necessidades da sociedade. Quando incorporado com foco na sustentabilidade, esse planejamento busca não apenas a excelência do ensino em perspectiva de longo prazo, mas também práticas que respeitem as dimensões sociais, econômicas e ambientais.

Segundo Oliveira (2011), o planejamento estratégico é o processo de formulação de objetivos organizacionais fundamentado na avaliação dos contextos organizacionais internos e externos, buscando a sustentabilidade e a efetividade dos resultados institucionais. Com essa abordagem, as escolas deixam de ser reativas e passam a desempenhar suas funções de maneira estratégica, promovendo uma cultura organizacional voltada à inovação e responsabilidade.

A sustentabilidade na educação transcende a mera da preservação ambiental; trata-se também de promover equidade, inclusão e formação cidadã. Ao alinhar suas metas a esses princípios, as organizações de ensino fortalecem seu compromisso

social e sua contribuição para o processo de desenvolvimento sustentável da comunidade onde estão inseridas. Como destaca Dias (2012), a formação educacional voltada à sustentabilidade deve ser integrada ao planejamento pedagógico enquanto um eixo transversal, que estimule a consciência crítica bem como a promoção da transformação social. Portanto a estratégia institucional de planejamento com foco na sustentabilidade torna-se um mecanismo orientador de transformação, promovendo uma gestão mais ética, participativa e orientada com vistas à construção do futuro.

ENGAJAMENTO DAS FAMÍLIAS NO COTIDIANO ESCOLAR EM TEMPOS DIFÍCEIS

Em contextos de crise financeira, não se limita à insuficiência de recursos materiais que afeta a instituição escolar, mas igualmente o afastamento das famílias do ambiente escolar. Isso pode ocorrer por diversos motivos, como dificuldades emocionais, financeiras ou pela sobrecarga de responsabilidades que recaem acerca dos discentes e seus familiares. As mudanças na dinâmica escolar exigem dos estudantes e responsáveis um esforço adicional para manter entidade escolar com a condução das pressões cotidianas.

Diante dessa realidade, compete à gestão educacional buscar alternativas que fortaleçam os laços com as famílias, promovendo reuniões e atividades que estimulem o engajamento, o diálogo e a colaboração mútua. Ainda que as reações a essas iniciativas possam variar — aspectos favoráveis ou desfavoráveis —, é essencial que a equipe gestora atue com sensibilidade e sabedoria. Essa postura será determinante para garantir a permanência dos estudantes na instituição e para favorecer um ambiente educativo mais acolhedor e comprometido com a formação integral. A atuação da família na trajetória escolar dos filhos é fator essencial para o adequado desempenho acadêmico e para o desenvolvimento formativo cidadão.

— Paro, V. H. (2000, p. 35)

IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS

Para garantir a efetividade e a credibilidade das organizações educacionais, a transparência na administração dos fundos públicos é essencial. Quando os procedimentos verbais de alocação e aplicação são transparentes e acessíveis à coletividade educacional, a ameaça de desvios é reduzida e os recursos são utilizados de maneira eficaz, permitindo que os investimentos sejam direcionados às reais exigências da instituição. Além disso, a disponibilização de relatórios periódicos fortalece a confiança entre pais, professores, alunos e familiares, fomentando um ambiente compartilhado de cooperação e responsabilidade.

Em circunstância de crise financeira, a transparência ganha ainda mais importância, considerando que a ausência de recursos demanda decisões estratégicas e meticulosas. O uso de recursos digitais, tais como portais de acesso público e sistemas de monitoramento em tempo real, pode simplificar a supervisão das despesas e estimular a participação da comunidade na supervisão. Dessa forma, a gestão escolar mostra empenho ao uso ético dos recursos, garantindo que as prioridades educacionais, como por exemplo a conservação da infraestrutura e a excelência na educação, sejam cumpridas de maneira eficaz.

O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA SUPERAÇÃO DE DESAFIOS

O ambiente institucional tem um efeito brinde na capacidade das entidades escolares de enfrentar desafios e superar obstáculos. Quando baseada em valores como cooperação, inovação e resiliência, ela se transforma em um mecanismo para o processo decisório compartilhado e a manutenção de um clima organizacional positivo. Em ambientes educacionais com recursos limitados, uma cultura forte e bem estabelecida permite que gestores, instrutores e funcionários trabalhem de maneira integrada e encontrem soluções inovadoras para problemas estruturais e pedagógicos.

Em situações de crise, a atmosfera da organização demonstra seu verdadeiro valor, servindo sendo um ponto para inspiração e apoio para toda a rede acadêmica. Práticas como comunicação aberta, reconhecimento de mérito e processo de escolha democrática fortalecem o senso de pertencimento e incentivam a cooperação coletiva.

Dessa forma, apesar dos desafios financeiros ou operacionais, a escola consegue manter sua missão educacional, transformando desafios em possibilidades de perspectivas de avanço e melhoria contínua. O clima organizacional é um elemento central para a coesão e a sobrevivência das instituições em contextos adversos, pois influencia o modo como os indivíduos percebem e enfrentam os desafios.

— Schein, E. H. (2001, p. 45)

PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL EM CONSELHOS ESCOLARES

A inclusão dos alunos nos conselhos de ensino, é um passo significativo fora para a gestão pedagógica democrática, ao fortalecimento da liderança juvenil e à resolução colaborativa de problemas. Ao integrar os alunos nesses espaços de tomada de escolha, o colégio não só valoriza suas perspectivas e necessidades, mas também promove a formação cívica, incentivando habilidades como responsabilidade social, negociação e argumentação. Essa inclusão possibilita que como estratégias e medidas institucionais reflitam com mais precisão as demandas legítimas estrutura estudantil, resultando em um contexto de aprendizagem mais equitativo e participativo.

Durante o período de crise ou falta de bens, as vozes dos alunos ganham particular relevância, pois fornecem insights práticos sobre prioridades e alternativas viáveis. Além de atuarem como mediadores no meio da gestão e seus pares, os jovens frequentemente sugerem abordagens inovadoras para otimizar materiais, espaços e atividades. Quando legitimamente aceitos, esses participantes assumem o dever de superar obstáculos, fortalecer a percepção de pertencimento e a produtividade das medidas implementadas. Como resultado, uma incorporação dos alunos se consolida como um componente fundamental de e uma administração educacional verdadeiramente democrática e flexível. A condução colegiada pressupõe a participação ativa de todos os setores da coletividade educativa, abrangendo os estudantes, nas processos decisórios que envolvem a rotina escolar.

— Lück, H. (2009, p. 33)

GESTÃO DE CONFLITOS E MEDIAÇÃO ESCOLAR

Os conflitos existem em todo tipo de lugar, principalmente naqueles que não possuem uma ótima administração, gerando assim um problema superior ao comum, nas escolas, se há conflitos sem uma boa gestão, pode acabar prejudicando o ambiente escolar, afetar o conhecimento e até gerar afastamentos. Em tempos de crise, os conflitos podem se intensificar e se tornar um grande problema podendo afetar o estabelecimento de modo geral, portanto, a administração escolar deve buscar práticas de mediação para resolver esses conflitos e métodos para a pacificação dos problemas.

A mediação de conflitos consiste na procura da origem do problema, e como resolvê-lo. Na maior parte das vezes o desafio é na própria gestão administrativa, que não consegue encontrar os erros, como a ausência de recursos, que afeta progressivamente o rendimento escolar. Após achar as falhas, poderá, dessa forma, superá-las inserindo estratégias e projetos que visem a resolução das adversidades. A maneira como os conflitos são enfrentados no ambiente escolar pode interferir significativamente na qualidade das relações interpessoais e no processo de ensino.

— Tavares, J. M. R. (2009, p. 88)

EDUCAÇÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE EM CENÁRIOS DE CRISE

A educação ambiental em contextos de crise nas escolas é um excelente artifício, pois promove a conscientização e enaltecimento dos recursos utilizados. Levantar projetos socioambientais como campanhas de preservação e hortas comunitárias reduziriam custos operacionais e simultaneamente promoveria um grande ensino quanto à valores sustentáveis, A educação ambiental não é viável ser uma disciplina isolada, mas uma prática transversal e interdisciplinar - *Moacir Gadotti*

GESTÃO ESCOLAR EM ÁREAS RURAIS E PERIFÉRICA

A condução escolar em áreas rurais e periféricas enfrenta desafios singulares, como infraestrutura inadequada, dificuldade de ingresso a recursos educacionais e

alta rotatividade de professores. Segundo estudos, essas instituições requerem estratégias de gestão específicas que levem em deferência as especificidades locais e as realidades socioeconômicas da comunidade, Libâneo, (2015). Para garantir a excelência do aprendizado nessas regiões, é imperativo flexibilizar os currículos, utilizar metodologias ativas de aprendizagem e capacitar os professores continuamente.

Apesar dos desafios, as escolas rurais e periféricas estão desenvolvendo práticas inovadoras de administração, tal como a integração comunitária e a utilização dos insumos disponíveis. O envolvimento ativo de lideranças locais e famílias no processo didático fortalece o vínculo entre a população e a instituição escolar, desenvolvendo soluções colaborativas para o avanço da sociedade.

O PAPEL DAS BIBLIOTECAS ESCOLARES EM TEMPOS DE ESCASSEZ

Em contextos de limitação de recursos, as bibliotecas escolares tornam-se espaços essenciais para democratizar o conhecimento. Através de estratégias criativas como reorganização de acervos, rodas de conhecimento e empréstimos circulares, mantêm-se acessíveis sem grandes investimentos e sua inserção com projetos educacionais os transforma em centros dinâmicos de aprendizagem.

Iniciativas como mutirões de conservação de livros, bancos de barganha e associações com bibliotecas comunitárias maximizam os recursos disponíveis. Essas ações, quando alinhadas ao currículo, garantem a acessibilidade à leitura e ao estudo, comprovando que, mesmo com recursos financeiros limitados, é possível manter espaços educacionais funcionais e pertinentes para o agrupamento escolar. A biblioteca da escolar é um manejo de democratização do saber, na dimensão em que oferece acesso igualitário à informação e ao conhecimento. — Cândido, A. (2004, p. 176) .

IMPACTO DA EVASÃO ESCOLAR NA GESTÃO EM CRISE

A evasão escolar se encontra dentre as principais razões para alunos abandonarem a instituição escolar, por motivos de dificuldade financeira, ter que escolher entre trabalho ou estudo, ou até mesmo falta de motivação e insatisfação. E esses motivos afetam diretamente o planejamento a longo e médio prazo do aluno, que pode ter planos para alguma bolsa de estudos, faculdades e concursos, entretanto perde a capacidade de se esforçar e estudar para seus planos futuros, sendo assim, ocorre a defasagem escolar, que seria o retrocesso no meio estudantil, não seguindo corretamente o plano de estudo. A evasão escolar está intimamente ligada a fatores socioeconômicos, culturais e institucionais que dificultam a permanência do aluno na escola. — Silva, N. S. (2003, p. 66).

Ademais, a criação de programas e o envolvimento da família acompanhando a vida escolar são estratégias eficazes para a permanência do aluno. Complementando isso, atividades escolares em conjunto oferecidas pelo ambiente de estudo fortalecerão a vontade e motivação para estudar, recebendo apoio da família e retornando aos estudos de forma constante e correta.

GESTÃO DE EMOÇÕES E CLIMA ESCOLAR EM TEMPOS DE CRISE

O ambiente emocional escolar possui grande influência no desenvolvimento dos alunos e professores, tanto como o aluno aprendendo como o professor ensinando. Porém, em tempos de instabilidade econômica, os professores são muito afetados, gerando um certo grau de ansiedade causando um atraso no aprendizado da instituição escolar. A emoção pode interferir radicalmente nas capacidades intelectuais: em especial, nas funções da atenção, da memória e da resolução de problemas. ” — Goleman (1995, p. 26). Dessa forma, o clima emocional se torna um grande fato vultoso no desenvolvimento estudantil.

Rodas de conversa, programas de acolhimento, são soluções que não custam nada, mas mudam tudo. Trinta minutos por dia durante um determinado tempo em uma roda de conversa acompanhada de um psicólogo que irá ouvir, aconselhar, motivar e passar técnicas de relaxamento como desabafo, caminhada, meditação e

entre outros. Cuidar da mente é uma tarefa diária, assim como cuidar do corpo.”
— Chistophe André (2016).

A IMPORTÂNCIA DA ESCUTA ATIVA NA GESTÃO ESCOLAR

O ativa-relativa reforça o vínculo relacional na escola da comunidade, a fim de que se torne privilegiada a gestão mais acolhedora, mais participativa. Como fala o projeto Vozes da Escola, “toda dificuldade de aprendizagem é também uma dificuldade de escuta”. A frase reforçou que o ativa-relativa são essenciais não apenas para se ter no aluno a sua integralidade de sensações, de percepções, de sentimentos, de crenças, de pensamentos, de convicções, de atitudes, de motivações, de valores, de objetivos, além de saberem qual o seu projeto de vida, como para saberem onde.

Ademais, publicações acadêmicas destacam que o uso de escuta ativa nos programas de desenvolvimento profissional docente e dirigentes serve a reforçar um modelo de gestão inclusiva e reflexiva de escola. Grinfeld (2025) destaca que a escuta ativa deve ser a base das instances decisórias da escola, desde o planejamento da ação pedagógica até à intervenção da comunidade da escola. O desempenho de amplificação a percepção coletiva dos problemas reais enfrentados pela instituição de ensino e permite planejamento mais contextualizado, fomentando decisão envolvendo de forma legítima todos os atores da escola.

AVALIAÇÃO FORMATIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM CRISE

A avaliação formativa caracteriza-se como um dos principais aspectos de instrumentos da administração escolar em crise, em consequência da potencialidade de correções pedagógicas continuadas que são informadas sobre os próprios feedbacks dos estudantes. Para Villas Boas (2019): A avaliação formativa é aquela que se integra ao processo de ensino e aprendizagem, visando a constante melhoria e adaptação do ensino às necessidades dos alunos. Essa forma de abordagem dinâmica permite que gerentes tomem decisão mais objetivas, realoquem os recursos de forma estratégica, adaptem os projetos pedagógicos de forma rápida conforme as vulnerabilidades identificadas.

Além disso, a pesquisa aponta que a avaliação formativa é mais adequada para um padrão de gestão escolar colaborativa, sob o qual diagnósticos coletivos e ações de intervenção pedagógica estão planejadas em colaboração por alunos, gestores e ensinadores. Em tal prática, envolvem construção conjunta de ações de ensino, sob planejamento compartilhado e reflexão adequada às reais necessidades dos estudantes — elementos-chave para abordar cenários de crise de forma mais adaptativa e eficiente a níveis institucionais.

A INFLUÊNCIA DA INFRAESTRUTURA ESCOLAR NA QUALIDADE DO ENSINO

A infraestrutura física impacta diretamente na aprendizagem. Estudar no cenário com paredes mofadas e sujas não transmite segurança ou cuidado aos alunos. A escola precisa assumir a função de ambiente que acolhe e encoraja, despertando o interesse pelo estudo como uma forma de retribuição simbólica à instituição. Quando o ambiente transmite bem-estar, os estudantes se sentem valorizados e motivados a aprender.

De acordo com Libâneo (2013), “o espaço escolar é também um espaço pedagógico que ensina”. Isso significa que até mesmo a infraestrutura tem um papel educativo. Cabe ao gestor e à equipe de gestão preservar e conservar esse espaço com intencionalidade, respeitando seus limites. Um ambiente leve, limpo e cuidado atrai os alunos para atividades pedagógicas, valorizando o espaço escolar como parte essencial do processo de ensino-aprendizagem.

A RELAÇÃO ENTRE A EQUIDADE EDUCACIONAL E A GESTÃO ESCOLAR

A equidade educacional deve ser caracterizada como um princípio que justifica ações diferenciadas de gestão para atender às diversas necessidades presentes na comunidade escolar. Como afirma o relatório Liderança para a Equidade e Justiça Social, do Instituto Unibanco (2023).

Já a equidade tem como princípio fundador o reconhecimento de que os sistemas sociais criam diferentes níveis de desfavorecimento e o desafio é, portanto, redistribuir os direitos e responsabilidades de maneira a garantir a participação e a inclusão significativas das pessoas nos processos e práticas institucionais. Esta definição evidencia que uma gestão escolar orientada pelos valores da justiça social precisa ir além da distribuição uniforme de recursos: ela deve atuar com olhar sensível às desigualdades estruturais presentes, redefinindo práticas pedagógicas, avaliações e até o currículo para atender os estudantes que enfrentam maiores vulnerabilidades.

Além disso, pesquisas acadêmicas recentes mostram que uma administração escolar que incorpora princípios de equidade e inclusão gera efeitos diretos na melhoria dos índices educacionais. O estudo de Narciso et. al. (2024), por exemplo, indicam que a Gerenciamento escolar enfrenta grandes desafios para ajustar as metodologias de ensino que consideram a diversidade estudantil. Além disso, conclui que uma liderança eficaz, A liderança participativa e o aproveitamento de tecnologias educacionais são estratégias essenciais para criar ambientes inclusivos, aumentando a participação, a permanência e o aprendizado de todos os estudantes, especialmente aqueles que estão em condições de riscos sociais

Nesse sentido, a distribuição consciente de recursos tanto humanos quanto materiais e a criação de espaços democráticos (como conselhos escolares e comissões de acompanhamento) são instrumentos essenciais para que a escola possa contribuir de maneira eficaz para a equidade educacional.

O PAPEL DO CONSELHO ESCOLAR NA TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO

Toda política de transparência no ambiente escolar só é eficaz quando o Órgão colegiado da instituição de ensino cumpre oficialmente sua função de responsabilização. Como aponta o blog Caminhos de Gestão. Um dos papéis essenciais do conselho escolar é promover a transparência e a prestação de contas dentro da escola. Essa declaração evidencia que a transparência Vai além de um simples cumprimento

da legislação, mas um compromisso ético e institucional: ao disponibilizar claramente informações sobre receitas, despesas e projetos aprovados, o Conselho fortalece a legitimidade da gestão perante toda a comunidade escolar.

Além disso, o Fórum de participação escolar desempenha um papel no incentivo à gestão com participação coletiva ao assumir funções de fiscalização e mobilização, supervisionando a implementação do Projeto Político-Pedagógico, orientando a alocação de recursos e envolvendo os Participantes da comunidade educativa. Essa ação ajuda a criar uma cultura de participação, na qual as decisões administrativas, financeiras e pedagógicas são feitas em conjunto e transparente, segundo especialistas em educação pública.

Dessa forma, promove-se não só a eficiência na aplicação de recursos, mas um ambiente de confiança e corresponsabilização que reduz conflitos e favorece a qualidade da educação. Assim, não apenas se promove a eficiência na utilização de recursos, mas também se cria um contexto de confiança e responsabilidade compartilhada que diminui conflitos e melhora a qualidade da educação.

PARCERIAS INTERINSTITUCIONAIS COMO ALTERNATIVA DE SUSTENTABILIDADE

Uma estratégia eficiente para maximizar recursos e garantir a persistência de projetos sustentáveis são as colaborações entre instituições. Essas parcerias possibilitam a combinação de saberes, vivências e infraestrutura, expandindo o impacto e a eficácia das iniciativas. De acordo com Bursztyn e Bursztyn (2012, p. 87), a cooperação entre diferentes instituições fortalece as capacidades locais e regionais, favorecendo soluções inovadoras para desafios socioambientais”. Assim, a colaboração não só maximiza recursos, mas também cria uma rede de suporte que ajuda a garantir a continuidade das iniciativas.

De acordo com Bursztyn e Bursztyn (2012), as parcerias entre instituições são fundamentais para fortalecer o controle de projetos e promover práticas sustentáveis de forma contínua. Essa cooperação possibilita que diferentes atores compartilhem recursos, conhecimentos e responsabilidades, reduzindo custos e aumentando a eficácia das ações implementadas. Além disso, o alinhamento de objetivos e a soma

de competências geram um impacto mais significativo, criando condições favoráveis para a sustentabilidade de longo prazo.

O Papel da Tecnologia no Apoio à Gestão em Crise

A tecnologia vem assumindo um papel progressivamente importante na gerenciamento de crises, fornecendo ferramentas que possibilitam o monitoramento em sincronização direta, a investigação de dados e a comunicação rápida no grupo de interessados. Sistemas de informação unificados e plataformas digitais permitem retornos mais imediatos e decisões fundamentadas em evidências sólidas. Segundo Castells (2003, p. 89), as tecnologias de informação não apenas processam dados, mas moldam a forma como interagimos com o mundo e respondemos a situações emergenciais. Nesse contexto, sua utilização na administração de crises é essencial para reduzir efeitos e maximizar recursos.

De acordo com Castells (2003), a incorporação de tecnologias na administração de crises altera a aptidão de resposta das instituições, possibilitando que decisões estratégicas sejam feitas com base em dados exatos e atualizados. Instrumentos como sistemas de georreferenciamento, inteligência artificial e redes de comunicação de emergência expandem a consequência das iniciativas e garantem maior eficácia no enfrentamento de situações críticas. Desta forma, a tecnologia é estabelecida como uma parceira essencial para coordenar esforços, minimizar riscos e aumentar a resiliência institucional.

GESTÃO DE TEMPO COMO ESTRATÉGIA PARA EFICIÊNCIA ESCOLAR

Uma gestão eficaz deve saber como administrar seu tempo, o planejando de forma correta e eficaz, especialmente nos momentos de corte dos horários de aula. Um horário bem planejado com foco pedagógico e organizacional visando a qualidade dos alunos, melhora o rendimento da equipe e a formação.

De acordo com Covey (1989), ao administrar o tempo, estamos administrando a nossa própria vida. O planejamento de forma eficaz, reduz desperdícios e até mesmo escolas de baixa estrutura funcionam de maneira produtiva.

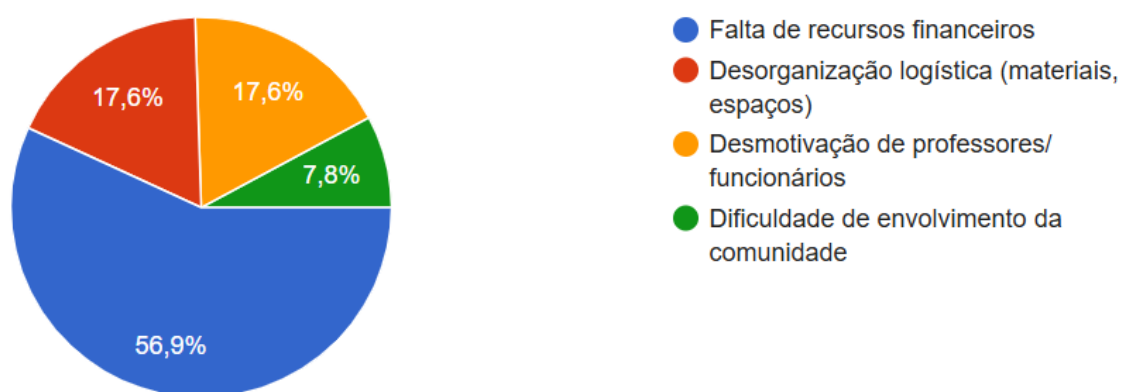
Para isso acontecer, o gestor deve construir uma rotina realista para o ambiente escolar, com possibilidades de flexibilidade. Atividades pedagógicas e extracurriculares devem ser a prioridade e tempos de escuta são essenciais para o desempenho eficaz da instituição. O tempo bem utilizado pode constituir um dos recursos mais preciosos para a capacitação de alto padrão.

METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com início no dia onze de agosto e com término no dia quinze de setembro de dois mil e vinte e cinco tem caráter qualitativo e exploratório, voltado para a compreensão das práticas e estratégias adotadas na gestão escolar em contextos de crise financeira.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado e elaborado no Google Forms. O questionário foi composto por questões abertas e fechadas, abordando aspectos relacionados às estratégias de gestão, impactos da crise no funcionamento escolar, medidas de sustentabilidade, participação da comunidade e uso da tecnologia. Conforme segue as questões abaixo:

Pergunta 1: Qual é o maior desafio enfrentado pela gestão escolar em sua instituição?

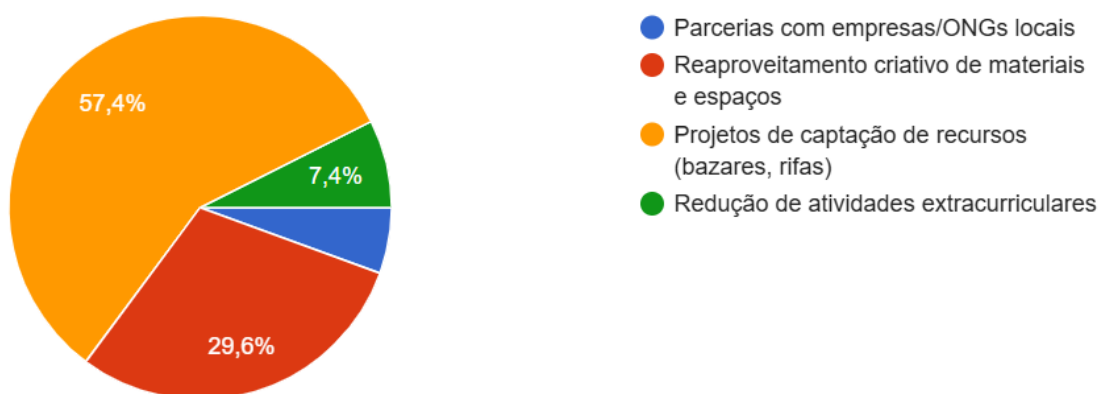


Fonte: Autoria própria, 2025

Com base no gráfico acima, 56,9% das pessoas acreditam que um dos maiores desafios enfrentados pela gestão é a falta de recursos financeiros, e votado de forma igual, 17,6% acreditam que o problema é a desorganização logística, e outros 17,6%

acreditam que a desmotivação de professores e funcionários seja uma das dificuldades enfrentadas, e 7,8% veem que a dificuldade de envolvimento da comunidade é mais um desafio.

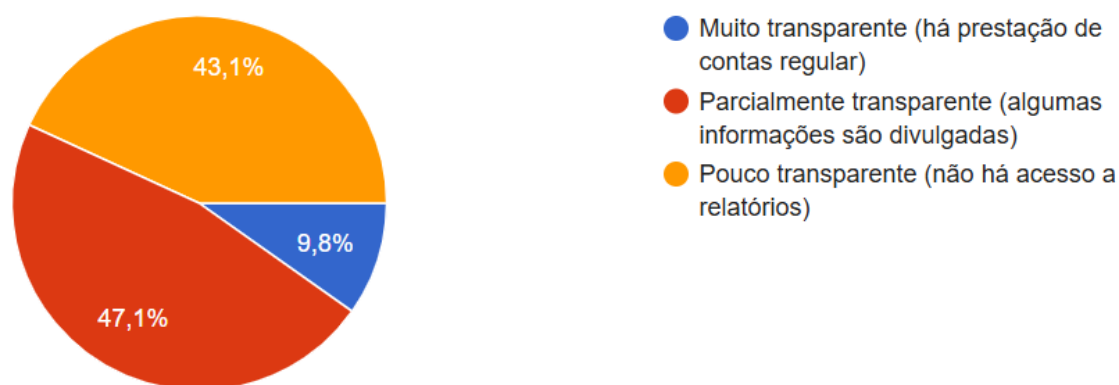
Pergunta 2: Em tempos de crise, qual estratégia sua escola prioriza para otimizar recursos?



Fonte: Autoria própria, 2025.

Em nosso respectivo gráfico, 57,4% das pessoas acreditam que projetos como bazares e rifas podem influenciar para otimizar recursos, 29,6% creem que o reaproveitamento criativo de materiais e espaços entram também como forma para otimização de recursos, já 7,4%, analisam como forma de otimização de recursos, a redução de atividades extracurriculares, em menor valor, 5,6% estudam que as parcerias com empresas/ONGs locais são estratégias para tal finalidade.

Pergunta 3: Como você avalia a transparência na gestão dos recursos públicos em sua escola?



Fonte: Autoria própria, 2025.

No gráfico 3, 47,1% escolheram que é parcialmente transparente sendo apenas algumas informações divulgadas, além disso 43,1% avaliaram que é pouco transparente não havendo acesso a relatórios, já 9,8% acreditam que é muito transparente há prestação de contas regulares.

Pergunta 4: Descreva uma ação inovadora implementada em sua escola para superar limitações financeiras.



Fonte: Autoria própria, 2025.

O gráfico demonstra que a principal ação adotada pelas escolas para superar limitações financeiras foi a realização de rifas e bazares (39,2%), seguida de festas sazonais (17,6%), parcerias com ONGs, empresas e comunidade (15,7%), projetos sustentáveis (13,7%) e feiras de talentos e empreendedorismo (13,7%).

Pergunta 5: Quais medidas poderiam fortalecer o protagonismo estudantil na gestão escolar?



Fonte: Autoria própria, 2025.

O gráfico mostra que a principal medida para fortalecer o protagonismo estudantil é a participação em decisões e transparência (29,4%), seguida pelos projetos liderados por alunos (23,5%) e pelos espaços de diálogo e formação (19,6%). Já os grêmios estudantis atuantes e o ambiente inclusivo e acolhedor aparecem com 13,7%

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões desenvolvidas nesse TCC trouxeram uma compreensão sobre como a gestão escolar deveria atuar em meio a crises financeiras. Os estudos que fizemos mostra que com as restrições orçamentárias, não só é afetada a manutenção da infraestrutura da escola, mas também a qualidade dos processos administrativos e pedagógicos.

Observamos que nesses momentos de crise, a gestão deverá se tornar cada vez mais criativa, tornando a falta de recursos uma chave de uso para novas estratégias para desenvolver a grade curricular, junto da colaboração entre os gestores, professores, alunos e a comunidade.

Porém, aprendemos que embora os obstáculos financeiros sejam significativos, há espaço para o desenvolvimento de práticas inovadoras, criativas e sustentáveis que coadjuvem para a continuidade do ensino escolar de qualidade.

REFERÊNCIAS

LIVROS

FUNDEB – Manual de Orientação do Novo FUNDEB. Brasília: FNDE, 2021.

Publicado em: 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-in-formacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/ManualNovoFundeb2021.pdf>

Acesso em: 08 jul. 2025, 15h11.

ITAÚ SOCIAL; D³e (Dados para um Debate Democrático na Educação). Gestão escolar em tempos de crise. Publicado em: dia 23 abril de 2023. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2023/04/Gestao-escolar-em-tempos-de-crise-Itau-Social-e-D3e.pdf> Acesso em: 17 jun. 2025, 13h33.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2020. Publicado em: 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1G9GEAAAQBAJ&printsec=frontcover>

Acesso em: 15 jul. 2025, 13h22.

O Estudo da Educação Financeira e os Impactos Gerados na Sociedade. Publicado em: dia 04 de novembro de 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABA-LHO_EV140_MD1_SA2_ID7311_01102020185038.pdf Acesso em: 6 abr. 2025, 15h07.

ARTIGOS DA INTERNET

A Avaliação Institucional como Ferramenta de Aprimoramento da Gestão Escolar. Publicado em: dia 17/01/2024. Disponível em: https://revistaft.com.br/a-avaliacao-institucional-como-ferramenta-de-aprimoramento-da-gestao-escolar/?utm_source. Acesso em: 22 ago. 2025, 14h00.

A Crise Estrutural do Capital e Seus Efeitos nas Políticas Educacionais no Brasil Pós-Pandemia. Publicado em: dia 27/2023. Disponível em: <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/24609> Acesso em: 30 mar. 2025, 15h10.

A Escuta Atenta como Princípio Para a Organização da Formação Contínua de Gestores Escolares e Professores. Publicado em: 2025. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/a-escuta->

[atenta-como-principio-para-a-organizacao-da-formacao-continuada-de-gestores-escolares-e-professores%2C8d64c60c-e776-47c0-9feb-83dc0e705b8f?utm_source](https://www.cnpq.br/pt-br/assuntos/educacao/educacao-continuada-de-gestores-escolares-e-professores%2C8d64c60c-e776-47c0-9feb-83dc0e705b8f?utm_source=)

Acesso em: 15 ago. 2025, 13h22.

A Falta de Educação Financeira é seu Impacto na Sociedade Brasileira: Uma Abordagem no Período da Pandemia do Covid-19. Publicado em: dia 13 de maio de 2022. Disponível em: <https://itr.ufrj.br/portal/a-falta-de-educacao-financeira-e-seu-impacto-na-sociedade-brasileira-uma-abordagem-no-periodo-da-pandemia-da-covid-19/> . Acesso em: 13 abr. 2025, 13h16.

Ansiedade x Trabalho: como Lidar com a Ansiedade na Vida profissional? Publicado em: 7 de janeiro em 2023. Disponível em: <https://www.psico-logo.com.br/blog/ansiedade-e-trabalho-como-lidar/> Acesso em: 02 out. 2025, 13h23.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Educação Financeira nas Escolas. Publicado em: [s.d.]. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Nor/relcidfin/docs/art8_educacao_financeira_escolas.pdf Acesso em: 6 abr. 2025, 14h22.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular – BNCC. Publicado em: [s.d.] disponível em: <https://basenacionalcomum.mec.gov.br> Acesso em: 24 jun. 2025, 13h23.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Ministério da Educação (MEC). Publicado em: 15 de dezembro de 2017. Disponível em: <https://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 01 jul. 2025, 14h25.

BRASIL. Lei nº 12.244, de 24 de maio de 2010. Dispõe Sobre a Universalização das Bibliotecas nas Instituições de Ensino do País. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 maio 2010. Sancionada Pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12244.htm Acesso em: 17 jun. 2025, 14h44.

Brasil tem 619 mil crianças e Adolescentes em Privação Extrema da Educação. Publicado em: dia 16 de janeiro de 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/educacao/pandemia-ainda-impacta-educacao-no-brasil-aponta-estudo/> | CNN Brasil Acesso em: 6 abr. 2025, 13h31.

CAMINHOS DE GESTÃO. Página institucional sobre práticas e ferramentas de gestão educacional. Publicado em: [s.d.]. Disponível em: <https://caminhosdegestao.com/lander> Acesso em: 17 jun. 2025, 13h11.

Censo Escolar Publicado em: (data não informada) Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>. Acesso em: 24 jun. 2025, 14h01.

CORTEZ EDITORA E LIVRARIA LTDA. Página institucional / catálogo editorial. Publicado em: [s.d.]. Disponível em: <https://www.cortezeditora.com.br/>. Acesso em: 01 jul. 2025, 14h47.

Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCN nova)

Publicado em: 2013 (data específica não encontrada). Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/media/seb/pdf/d_c_n_educacao_basica_nova.pdf?utm_source Acesso em: 01 jul. 2025, 13h27.

Dupla Ataca Escola em Suzano, Mata Oito Pessoas e se Suicida. Publicado em: dia 13 de março de 2013. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/mogi-das-cruzes-suzano/noticia/2019/03/13/tiros-deixam-feridos-em-escola-de-suzano.ghtml>. Acesso em: 09 mar. 2025, 13h30.

Escuta Ativa na Educação: Transformando Vidas. Publicado em: dia 05 de agosto de 2025. Disponível em: https://vozesdaescola.com.br/por-que-escutar-o-estudante-e-um-ato-revolucionario?utm_source Acesso em: 8 jul. 2025, 13h48.

FERNANDES, Allysson Barbosa et. al. **A avaliação institucional como ferramenta de aprimoramento da gestão escolar.** Revista FT. Publicado em: 2022. Disponível em: https://revistaft.com.br/a-avaliacao-institucional-como-ferramenta-de-aprimoramento-da-gestao-escolar/?utm_source. Acesso em: 27 ago. 2025, 13h11.

Financiamento da Educação: Gestão, Transparência e Controle Social dos Recursos. Publicado em: dia 16 de agosto de 2017 Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/financiamento-educacao-gestao-transparencia-controle-social.htm> Acesso em: 13 abr. 2025, 14h27.

Gestão escolar e os Impactos Sobre a Cultura e Clima Organizacional no Trabalho Docente. Publicado em: dia 10 de dezembro de 2023. Disponível em: https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol25-issue12/Ser-10/F2512104247.pdf?utm_source. Acesso em: 14 out. 2025, 15h13.

Gestão de Crise: Ferramentas Para sua Escola Superar Dificuldades. Publicado em: dia 30 de out. de 2024. Disponível em: <https://edifyeducation.com.br/blog/gestao-de-crise/> Acesso em: 16 mar. 2025, 14h22.

Moodle – Campus Passo Fundo / IFSul Publicado em: (data não informada)

Disponível em: <https://moodle.passofundo.ifsul.edu.br/> Acesso em: 24 jun. 2025, 14h58.

O Impacto Financeiro e Pedagógico do Atraso Escolar do Brasil. Publicado em: dia 14 de novembro de 2013. Disponível em: <https://www.alfaebeto.org.br/o-im-pacto-financeiro-e-pedagogico-do-atraso-escolar-no-brasil/> Acesso em: 13 abr. 2025, 13h43.

Organização e gestão da escola: Teoria e prática. Publicado em: 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/55178> Acesso em: 07 out. 2025, 14h11.

Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil – Vol. 1 Publicado em: 2006. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Edu-cinf/eduinfparqualvol1.pdf?utm_source Acesso em: 01 jul. 2025, 13h13.

PDDE INTERATIVO (Plataforma do Ministério da Educação — MEC). Publicado em: [s.d.]. Disponível em: <https://pddeinterativo.mec.gov.br/> Acesso em: 01 ago. 2025, 13h07.

Portal de Periódicos da CAPES Publicado em: 17 de outubro de 2025. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/> Acesso em: 01 jul. 2025, 14h21.

Relação Entre Investimento Financeiro e Indicadores Educacionais no Brasil. Publicado em: dia 26 de maio de 2017. Disponível em: https://pesquisa-ea-esp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/relacao_entre_investimento_financeiro_e_indicadores_educacionais_no_brasil.pdf? Acesso em: 30 mar. 2025, 15h14.

Sobre captação de recursos on-line. Publicado em: dia 11 de setembro de 2021. Disponível em: <https://arredondar.org.br/sobre-captacao-de-recursos-online/> Acesso em: 23 mar. 2025, 13h37.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Trabalhos acadêmicos – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa. Publicado em: [s.d.]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/pos-graduacao-e-pesquisa/trabalhos-academicos/> Acesso em: 24 jun. 2025, 13h48.

UNESCO. Título do documento. UNESCO. Publicado em: [s.d.]. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373349>. Acesso em: 18 jul. 2025, 13h24.

UNESCO. UNESDOC – biblioteca digital da UNESCO. Publicado em: [s.d.]
Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/> Acesso em: 08 jul. 2025, 15h02.

5 Estratégias Para Aumentar a Capacitação de Recursos para Projetos Sociais. Publicado em: dia 23 de agosto de 2022. Disponível em: <https://doabrazil.org.br/aumentar-a-captacao-de-recursos-para-projetos-sociais> Acesso em: 16 mar. 2025, 14h30.

30 Formas de Captar Recursos pra sua Organização. Publicado em: dia 24 de março de 2023. Disponível em: <https://www.portaldoimpacto.com/30-formas-de-captar-recursos-para-a-sua-organizacao>

Acesso em: 23 mar. 2025, 13h10.

ANEXO

Aqui pode colocar quantas imagens, gráficos, leis quiserem.

APÊNDICE

Aqui é o que o grupo criou não pode ser cópias prontas. EX: Gráficos, tabelas, etc.

GLOSSÁRIO

Administração Escolar – Conjunto de práticas e processos voltados à organização, planejamento, execução e controle das atividades de uma instituição de ensino.

Austeridade Financeira – Política de controle e redução de gastos, priorizando apenas as despesas essenciais para manter o funcionamento da instituição.

Avaliação Coletiva da Comunidade Escolar – Processo em que alunos, professores, funcionários e famílias avaliam os pontos fortes e fracos da escola, visando melhorias conjuntas.

Clima Organizacional – Ambiente emocional e cultural da instituição, refletindo nas relações interpessoais e no desempenho dos colaboradores.

Comunicação Transparente – Estratégia de repasse de informações de forma clara e acessível a toda a comunidade escolar, evitando ruídos e fortalecendo a confiança.

Cultura Organizacional – Conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas por uma instituição que orientam o comportamento de seus membros.

Educação Socioemocional – Abordagem pedagógica que desenvolve habilidades como empatia, autocontrole, colaboração e resiliência nos alunos.

Evasão Escolar – Abandono da escola por parte do estudante, geralmente causado por fatores socioeconômicos, falta de motivação ou necessidade de trabalhar.

Gestão Administrativa – Área da gestão escolar que cuida da parte orçamentária, manutenção da estrutura física, logística e serviços essenciais.

Gestão de Recursos Humanos (RH) – Administração do relacionamento e motivação dos funcionários da escola, buscando engajamento e produtividade.

Gestão Escolar – Processo de administrar a instituição de ensino, coordenando recursos humanos, financeiros e pedagógicos para atingir os objetivos educacionais.

Gestão Pedagógica – Coordenação das práticas de ensino e aprendizagem, abrangendo planejamento, metodologias, parâmetros educacionais e avaliação.

Gestão de Sala de Aula – Organização do espaço físico, das atividades pedagógicas e do comportamento dos alunos para garantir um ambiente adequado ao aprendizado.

Inclusão Escolar – Prática de garantir que todos os alunos, inclusive os que possuem deficiência ou necessidades específicas, tenham acesso à educação de qualidade.

Logística Escolar – Planejamento e organização dos recursos materiais, equipamentos e espaços da instituição para otimizar o ensino e evitar desperdícios.

Planejamento Estratégico – Processo de definir objetivos e metas da escola, considerando recursos disponíveis, limitações e estratégias de sustentabilidade.

Protagonismo Estudantil – Participação ativa dos alunos na vida escolar, contribuindo com projetos, decisões e ações que fortalecem a gestão democrática.

Resiliência Institucional – Capacidade da escola de enfrentar crises, adaptar-se às mudanças e continuar garantindo a qualidade do ensino.

Sustentabilidade na Educação – Uso consciente dos recursos, implementação de práticas ambientais e promoção de valores sociais e econômicos que garantam o desenvolvimento educacional a longo prazo.

Transparência na Gestão Pública – Obrigação da escola em divulgar de forma clara e acessível como os recursos públicos estão sendo aplicados.