



**SANDRA APARECIDA PAULINO**

**O COGNITIVO E O AFETIVO PRECISAM ESTAR SEMPRE JUNTOS PARA O SUCESSO DA APRENDIZAGEM.**



**LANÇAMENTOS**



# Revista **a**EVOLUÇÃO

Ano III - nº 33 - Outubro de 2022

ISSN 2675-2573

Uma publicação mensal da Edições Livro Alternativo

**Editor Responsável:**

Antônio Raimundo Pereira Medrado

**Editor correspondente (Angola):**

Manuel Francisco Neto

**Coordenaram esta edição:**

Andreia Fernandes de Souza

Manuel Francisco Neto

Vilma Maria da Silva

**Organização:**

Manuel Francisco Neto

Vilma Maria da Silva

**Colunista:** Isac dos Santos Pereira

## AUTORES(AS) DESTA EDIÇÃO

- Aline Lima Carvalho
- Aline Lopes de Sousa Silva
- Ana Kátia de Souza Pessoa
- Bruno Fragoso Watanabe
- Cibele Vieira dos Santos Alves
- Eliane Cristina Bulgan Borges
- Elisângela Oliveira Silva
- Geni Santana Cardoso
- Ilda Helena Domiciano Paukoski
- Ismenia Maria Pires Vaz
- Jonatas Hericos Isidro de Lima
- Maria Dalva Lima de Sousa
- Manuel Francisco da Silva e Delson da Conceição Miguel
- Maria Goreth Bueti Nhuca
- Marilene Pereira da Silva
- Maura Antônia Lima
- Patrícia Herminio da Silva
- Silvana Trindade de Azevedo
- Solange Alves Gomes Zaghi
- Vânia Regina Dias dos Reis Silvas

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano III, n. 33 (out. 2022). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2022.

158 p. : il. color

Bibliografia

Mensal

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

ISSN 2675-2573 (on-line)

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

## ACESSOS:

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2673-2573.rpe.33>



São Paulo  
2022

**Editor Responsável:**

Antônio Raimundo Pereira Medrado

**Editor correspondente (ANGOLA):**

Manuel Francisco Neto

**Comissão editorial:**

Antônio Raimundo Pereira Medrado  
José Roberto Tenório da Silva  
Manuel Francisco Neto  
Vilma Maria da Silva

**Coordenação editorial:**

Ana Paula de Lima  
Andreia Fernandes de Souza  
Denise Mak  
Isac dos Santos Pereira  
Patrícia Tanganelli Lara  
Thaís Thomas Bovo

**Com. de Avaliação e Leitura:**

Prof. Me. Adeilson Batista Lins  
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt  
Profa. Esp. Ana Paula de Lima  
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza  
Profa. Dra. Denise Mak  
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira  
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco  
Profa. Dra. Patrícia Tanganelli Lara  
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo  
Profa. Ma. Veneranda Rocha de Carvalho

**Bibliotecária:**

Patrícia Martins da Silva Rede

**Colunistas:**

Profa. Mestranda Cleia Teixeira da Silva  
Prof. Doutorando Isac dos Santos Pereira  
Prof. Mestrando José Wilton dos Santos

**Edição, Web-edição e projetos:**

Antonio Raimundo Pereira Medrado  
José Roberto Tenório da Silva  
Lee Anthony Medrado

**Contatos**

Tel. 55(11) 98031-7887  
Whatsapp: 55(11) 99543-5703  
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)  
netomanuelfrancisco@gmail.com (Luanda)  
<https://primeiraevolucao.com.br>

**Imagens, fotos, vetores etc:**

<https://publicdomainvectors.org/>  
<https://pixabay.com>  
<https://www.pngwing.com>  
<https://br.freepik.com>

É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos desta revista, desde que citada a fonte.

Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva dos autores e não expressam, necessariamente, a opinião da revista.

Publicada no Brasil por:

Edições  
**Livro Alternativo**

CNPJ: 28.657.494/0001-09

Colaboradores voluntários em:



A revista **PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial criado pela Edições Livro Alternativo para auxiliar professores(as) a publicarem suas pesquisas, estudos, vivências ou relatos de experiências.

O corpo editorial da revista é formado por professores, especialistas, mestres e doutores que atuam na rede pública de ensino, e por profissionais do livro e da tecnologia da informação. É totalmente financiada por professoras e professores, e distribuída gratuitamente.

**PROPÓSITOS:**

Rediscutir, repensar e refletir sobre os mais diversos aspectos educacionais com base nas experiências, pesquisas, estudos e vivências dos profissionais da educação;

Proporcionar a publicação de livros, artigos e ensaios que contribuam para a evolução da educação e dos educadores(as);

Possibilitar a publicação de livros de autores(as) independentes;

Promover o acesso, informação, uso, estudo e compartilhamento de softwares livres;

Incentivar a produção de livros escritos por professores e autores independentes.

**PRINCÍPIOS:**

O trabalho voltado (principalmente) para a educação, cultura e produções independentes;

O uso exclusivo de softwares livres na produção dos livros, revistas, divulgação, palestras, apresentações etc desenvolvidas pelo grupo;

A ênfase na produção de obras coletivas de profissionais da educação;

Publicar e divulgar livros de professores(as) e autores(as) independentes e/ou produções marginais;

O respeito à liberdade e autonomia dos autores(as);

O combate ao despotismo, ao preconceito e à superstição;

O respeito à diversidade.

**Esta revista é mantida e financiada por professoras e professores.  
Sua distribuição é, e sempre será, livre e gratuita.**



Filiada à:



Platform & workflow by  
OJS / PKP



Google Acadêmico



**[www.primeiraevolucao.com.br](http://www.primeiraevolucao.com.br)**

A educação evolui quanto mais evoluem seus profissionais

# SUMÁRIO

## 05 APRESENTAÇÃO

Prof<sup>a</sup>. Dra. Andréia Fernandes de Souza

## 12 DESTAQUE

PROF<sup>a</sup>. SANDRA APARECIDA PAULINO

## UMA PROFESSORA PRÁ LÁ DE ESPECIAL UMA EXPERIÊNCIA DE INTEGRAÇÃO: ALUNO X FAMÍLIA X PROFESSORA

## COLUNAS

### 06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac dos Santos Pereira



## ARTIGOS

1. PSICOPEDAGOGIA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA A APRENDIZAGEM NO CONTEXTO EDUCACIONAL  
Aline Lima Carvalho 17
2. A PRÁTICA DA MOTRICIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL  
Aline Lopes de Sousa Silva 23
3. EJA A DISTÂNCIA: UMA JANELA QUE SE ABRE QUANDO O GOVERNO FECHA PORTAS  
Ana Kátia de Souza Pessoa 29
4. A EDUCAÇÃO PROFISSIONALIZANTE E SEUS BENEFÍCIOS SOCIAIS  
Bruno Fragoso Watanabe 39
5. AS INTERVENÇÕES PSICOPEDAGÓGICAS NAS DIFICULDADES DE APRENDIZAGENS  
Cibele Vieira dos Santos Alves 43
6. AMPLIAR A AUTOESTIMA E DESENVOLVIMENTO DE ALUNOS COM TEA  
Eliane Cristina Bulgan Borges 51
7. AS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA NO PROCESSO DE ALFABETIZAÇÃO  
Elisângela Oliveira Silva 59
8. O QUE BEBÊS E CRIANÇAS FAZEM NO BERÇÁRIO  
Geni Santana Cardoso 71
9. A ARTE E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA VIDA DOS ESTUDANTES DO ENSINO FUNDAMENTAL AO ENSINO MÉDIO  
Ilda Helena Domiciano Paukosk 75
10. DIFICULDADES DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM  
Ismenia Maria Pires Vaz 81
11. FORMAÇÃO DE PROFESSORES E AS PERSPECTIVAS PARA ALÉM DA SALA DE AULA  
Jonatas Hericos Isidro de Lima 87
12. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A INCLUSÃO NO CONTEXTO ESCOLAR  
Maria Dalva Lima de Sousa 93
13. EXERCÍCIOS PARA CONTRIBUIR NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM DA SOMA DOS TERMOS DE UMA PROGRESSÃO GEOMÉTRICA NA 11ª CLASSE DO COMPLEXO ESCOLAR DO ENSINO ESPECIAL Nº 5.116 "MANUEL PEDRO PACAVIRA" DE NDALATANDO  
Manuel Francisco da Silva / Delson da Conceição Miguel 103
14. RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM  
MARIA GORETH BUETI NHUCA 113
15. A INCLUSÃO DO ALUNO COM DEFICIÊNCIA NO ENSINO BÁSICO  
Marilene Pereira da Silva 119
16. GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS E SEUS ELEMENTOS CONSTITUINTES  
Maura Antônia Lima 125
17. O OLHAR DO PSICOPEDAGOGO NA EDUCAÇÃO INFANTIL  
Patrícia Herminio da Silva 131
18. AS HISTÓRIAS E OS CONTOS DE FADAS NO UNIVERSO INFANTIL  
Silvana Trindade de Azevedo 137
19. DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR  
Solange Alves Gomes Zagh 143
20. AS TECNOLOGIAS E AS PRÁTICAS NA ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO  
Vânia Regina Dias dos Reis Silva 149



## DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

SOLANGE ALVES GOMES ZAGHI

### RESUMO

Esse artigo pretende buscar reflexões a respeito da gestão escolar e seus desafios na convivência nas instituições de ensino. A convivência escolar é um cenário que tem estado em reflexão e tem sido transversal nas diferentes esferas educativas nos últimos anos. O clima social geral de uma escola, conhecido em muitos países como convivência escolar, é um tema de interesse recente para a comunidade científica. No Brasil, e especialmente durante a última década, a gestão da convivência escolar tornou-se uma questão prioritária no nível das políticas educacionais, tornando-se um assunto de interesse nacional, pois afeta transversalmente o sistema educacional. A convivência escolar nasce como resposta a duas necessidades fundamentais para o funcionamento do centro educativo: por um lado, a necessidade de todas as relações estabelecidas neste contexto - sejam elas entre colegas, entre professores, entre si outros, com familiares e agentes educativos - sejam satisfatórias e pautam-se por orientações de respeito e empatia, podendo compreender o ponto de vista do outro.

**Palavras-chave:** Acessibilidade. Convivência. Escuta. Projetos.

### INTRODUÇÃO

A importância da construção de regulamentos escolares de forma consensual e democrática com a participação de todos os atores educacionais envolvidos, por meio do diálogo e da reflexão, reside no fato de que as diretrizes de convivência elaboradas, negociadas e pactuadas por toda a comunidade educativa estão longe de ser um fiscal e autoritário, conferindo a essas diretrizes uma força moral inquestionável que facilita sua aceitação e cumprimento por todos os agentes.

A gestão da instituição de ensino é o processo pelo qual o trabalho docente e administrativo da escola e suas relações com o meio ambiente são orientados e conduzidos, com vistas a alcançar os objetivos institucionais por meio do trabalho de todos os membros da comunidade educativa, para oferecer um serviço de qualidade.

O gestor escolar exerce a direção e orientação dos diferentes atores da comunidade educacional, bem como a administração de recursos para garantir a qualidade do serviço oferecido, melhorando a aplicação do currículo - amplo e restrito -, os processos pedagógicos e administrativos, bem como as relações da escola com sua comunidade e ambiente.

Estas funções determinam o perfil de competências que o diretor deve possuir, associadas a: 1) gerir as relações interpessoais, pois como líder representa a instituição perante a comunidade educativa e as organizações da rede escolar e outras entidades externas. Seu papel é motivar e estimular a participação e o comprometimento com o trabalho docente, ou administrativo, e os projetos a serem realizados (Álvarez e Santos, 1996); 2) gerenciar as informações obtidas em sua interação com os agentes da comunidade educativa e seu entorno, obtendo assim um panorama da realidade da escola e de dois processos pedagógicos e administrativos, ou que facilite ou diagnostique e dirija dois projetos e a escola como um todo; e 3) tomada de decisão e autoridade para empreender novos planos, organizar ou trabalhar,

Suas principais funções na direção da escola são: 1) representar a autoridade perante as instâncias do Ministério da Educação, Cultura e Esportes e demais instituições e entidades de natureza educacional; 2) dirigir e coordenar suas atividades; 3) dinamizar os seus órgãos de gestão e consulta, bem como a participação da comunidade educativa; 4) organizar e gerenciar pessoal e recursos designados; 5) aconselhar os professores na adaptação do currículo e das práticas pedagógicas; 6) promover programas e projetos de inovação e formação de professores; e 7) atender e orientar alunos e representantes (Noriega e Muñoz, 1996; Estebaraz, 1997).

---

## O PROCESSO DE GESTÃO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

O papel do gestor educacional é gerenciar o sistema que representa a escola, de modo a atender às necessidades dos atores internos distintos ou vinculados à instituição e assim contribuir para a cobertura do quantitativo e demanda qualitativa da educação.

Na escola, para responder à demanda quantitativa e qualitativa da educação em um mundo em mudança, é necessário desenvolver a capacidade de aprender conhecimentos significativos em velocidade crescente para aprender a aprender (Pérez, 2000). É necessário o estabelecimento na escola de um sistema de gestão baseado na liderança e participação comprometida de seus professores e demais atores para alcançar a mudança planejada por eles.

A equipe gestora precisa fazer da organização um ambiente que tenha um diferencial, não apenas para os alunos, mas para seus colaboradores, como, por exemplo, averiguar e administrar os conflitos de maneira pacífica, respeitando a todos e agindo com cautela e sabedoria, repreender, quando for necessário, alguma atitude que não esteja no regulamento da escola ou que não seja ética ou moral, procurar estar atenta às necessidades dos funcionários e do ambiente escolar, garantindo uma boa estrutura física e mental para todos e manter estoque suficiente de materiais e equipamentos de segurança fundamentais para o bom desenvolvimento e eficácia dos trabalhos a serem desenvolvidos pelos mesmos, assim, desta maneira, fazer com que todos se sintam peça importante do quebra-cabeça chamado escola e continuarem motivados a trazer resultados e concretizar os objetivos da organização.

O gestor democrático é responsável por decidir quem faz parte do grupo e quem contribui para as decisões tomadas. Pesquisadores descobriram que o estilo de liderança democrática é um dos tipos mais eficazes e leva a maior produtividade, melhores contribuições dos membros do grupo.

Plano Gestor, ou como nomeia Luck (2009 p.38) e alguns documentos oficiais, Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), é o documento que facilita e subsidia o trabalho da gestão escolar, pois ele é o guia para o trabalho realizado pelo gestor, o qual contém todas as informações necessárias da escola, a visão, a missão, a forma de trabalhar, qual concepção defende e quais objetivos almeja alcançar. Ele é único para cada estabelecimento de ensino pois leva em consideração a cultura e a vivência das crianças do bairro e da região que ali se encontram, abrindo assim a possibilidade de construção de uma nova maneira de se pensar na educação para aquele determinado público-alvo e com isso facilitar e melhorar o trabalho desenvolvido no ambiente escolar para todos os envolvidos, principalmente para equipe docente e para o gestor escolar.

[...] A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a escola um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento. A partir dessa análise ela se projeta, define aonde quer chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e a que custo, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa e como e a quem se prestará conta do que está sendo feito. (BRASIL, 2006 p.10)

## O PRIMEIRO PASSO PARA A ELABORAÇÃO DESTE É O PLANEJAMENTO.

Planejamento é uma ferramenta que traça um caminho a percorrer. Vasconcellos (2000, p.79) diz que: “[...] planejar é antecipar ações para atingir certos objetivos, que vêm de necessidades criadas por uma determinada realidade, e, sobretudo, agir de acordo com essas ideias antecipadas”.

Para Padilha:

[...] Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinado (2001, p.30)

Portanto, pode-se compreender que planejamento é o elo entre o que se espera e a realidade para alcançar os objetivos, para isso se faz necessário criar meios que possam nos direcionar a esse fim. O plano gestor está vinculado neste processo de planejamento e este é um dos fatores principais para a elaboração do plano gestor.

---

[...] O PDE pode ser considerado, assim, como um processo de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino. É elaborado de modo participativo com a comunidade escolar (equipe escolar, pais de alunos e outras partes interessadas). Define o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com quais recursos. É um processo coordenado pela liderança da escola para o alcance de uma situação desejada. (BRASIL, 2006 p. 20)

Em outras palavras este é plano que gera condição para o gestor e todos os envolvidos, através do planejamento, refletir de qual maneira é possível alcançar os objetivos desejado para se obter um bom desempenho no que foi proposto, buscando equilíbrio entre meios e fins e visando a realidade vivida e as necessidades da comunidade escolar.

Uma equipe democrática precisa ter responsabilidade para liderar, para desenvolver o PDE, para realizar a gestão de recursos financeira, gestão pedagógica, gestão de processos administrativos e a gestão de recursos humanos ou, como é chamado atualmente, gestão de pessoas e todos estes estão presentes como dimensões no plano gestor.

## A HISTÓRIA DA GESTÃO

Romero (2013 p. 16) diz que: “[...] as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações”. Sabemos que as relações de trabalho, assim com os outros processos, estão constantemente mudando e as organizações, principalmente a escola, precisa gerenciar e ser parceira dessas pessoas para alcançar seus objetivos e dispor de uma educação de qualidade, mas não é tão simples assim, o setor de Gestão de pessoas no Brasil passou por muitas evoluções desde o século XX até os dias atuais.

Segundo Gil (apud, ROMERO 2013, p 24) no início do século XX a maioria das pessoas trabalhavam no campo e a economia do país era quase toda agrícola. Muitas mudanças ocorreram durante todo o processo, mas somente na década de 1930 que a legislação trabalhista foi de fato concretizada. Nesse tempo, a área de Recursos Humanos (RH) era envolvida apenas com a parte burocrática, cálculos, rescisões, folha de pagamento, etc. No período da década de 1950 a 1960 houve mudanças importantes, estas exigiram uma nova conduta da área de gestão de pessoas. Somente na década de 1970 que os profissionais de Rh começaram a ser valorizados. Entretanto por volta 1973, com a crise do petróleo, a mão de obra se tornou escassa nos centros industriais. A partir disso as organizações começaram a valorizar a atividade de administração de pessoas, ou gestão de pessoas, através de treinamentos, salários, benefícios, entre outros.

Os sindicatos tomaram forças, criaram centrais sindicais para atender os trabalhadores que lutavam pelos seus direitos. Depois de todo desemprego e estado crítico que o país e o mundo passaram na década de 1990, novos modelos de gestão de pessoas surgiram na qual compreendiam que as pessoas participam do todo e eram parceiros das empresas e organizações e não meros recursos. A visão de gestão de pessoas que temos atualmente no país é resultado da história política e social.

Hoje as pessoas são o coração das empresas, o mais importante meio de desenvolvimento das organizações, elas são parte fundamental do todo, são vistos como colaboradores.

## OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO

O gestor escolar tem um novo desafio perante a gestão de pessoas no ambiente escolar. Segundo Ribeiro (2005 apud PEREIRA, 2017 p.7)

[...] administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro [...] Essa é uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, servil e passivo no processo mas fundamentalmente, como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

A gestão deve trabalhar no conjunto, através de uma gestão participativa como citamos no capítulo anterior. Ele é o responsável pelo sucesso e bem-estar da escola e dos seus funcionários, este tem cinco processos básicos segundo Chiavenato, 2009: “[...] prover, aplicar, manter, desenvolver e

---

monitorar as pessoas” para concretizar esses processos o gestor precisa ter primeiramente uma boa relação “[...] uma postura de proximidade, diálogo e transparência nas informações, somente assim, poderá obter a confiança e o comprometimento necessário das pessoas” (PEREIRA, 2017 p.4) para alcançar os objetivos propostos. Chiavenato (2009, p.264) divide em cinco subsistemas, que podemos pensar que desde o recrutamento essas pessoas são captadas pelo gestor que pensa no perfil da escola, a aplicação nos diz em qual departamento/área essa pessoa tem mais para contribuir para empresa, se existe um plano de carreira a ser oferecido e como é realizado a medição de desempenho desta, a manutenção é a forma de manter esse funcionário e se diferenciar de outras instituições de ensino, fazendo com que os funcionários gostem, entrem e permaneçam no emprego, sentindo-se motivados e reconhecidos através da oferta de planos de saúde, plano odontológico, vale-alimentação, bolsa para os filhos, recompensa em grupo, entre outros meios, o desenvolvimento é o quanto a organização investe em treinamento, em cursos, incentivo à especialização, em cursos de línguas estrangeiras, fazendo com que esse funcionário se sinta valorizado pela escola, sinta-se que estão investindo nele para o benefício comum de todos, o monitorar nos diz sobre como a empresa se preocupa com os funcionários, como é sua relação com esses colaboradores, modificando o processo de liderança de cima para baixo e aplicando uma liderança democrática na qual os funcionários participem das tomadas de decisões, tenham voz, possam falar e possam ser ouvidos pelo gestor, se sintam parte desse organismo vivo que é a escola. A monitoração é realizada, por exemplo, por avaliações de desempenho dos funcionários, quais metas e objetivos foram alcançados, o que pode ser feito para melhorar e o que precisa ser modificado.

Chiavenato (2014 p.436) define liderança como: “[...] Influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Ele a define em quatro elementos “a influência, a situação, a comunicação e os objetivos. Ou seja, a influência que o gestor tem perante sua equipe, em determinada situação exercida por meio da comunicação, visa os objetivos a serem alcançados”

Complementando essa ideia Behnke diz:

Liderança é a capacidade que temos de influenciar pessoas por meio dos gestos, da cominação, dos exemplos e das ações, fazendo com que os indivíduos atinjam as metas propostas e passem a acreditar em algumas crenças e conceitos que p líder ensina. (2014, p.52)

Pode-se notar que essa definição tem como eixo principal a palavra “influência”, essa palavra é uma das características principais que um líder precisa ter para desenvolver um bom trabalho.

O líder no ambiente escolar é o gestor, ele é o responsável pelo andamento da organização o qual deve ser capaz de influenciar as pessoas. É necessário que este tenha uma boa comunicação com os demais para que os resultados e objetivos possam ser alcançados.

Para Chiavenato (2014 p.432) “Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações” através da “capacidade que eles têm de influenciar, persuadir e motivar os liderados” (CHIAVENATO, 2014 p. 433) para que isso seja realizado de forma efetiva BENVHKE (2014 p. 52) discorre que “[...] o papel do líder [...] consiste em conhecer profundamente a organização que lidera e também precisa conhecer as pessoas com quem trabalha, o que pensam, o que defendem”.

Segundo esses autores o gestor escolar é a pessoa que exerce a liderança de modo que todos os aceitem e os respeite, ele é a representação é a cara da escola. Ele deve conhecer bem seus colaboradores para poder realizar seu trabalho com eficácia e para poder manter uma boa comunicação com todos.

O papel do gestor líder é essencialmente importante neste modelo de gestão, é por meio dele, do seu modo de liderança que a organização junto aos seus colaboradores alcançará seus objetivos e mais resultados positivos, BENVHKE (2014 p. 56) diz que:

“[...] O líder precisa incentivar sua equipe, mostrando a ela a importância dessas trocas de experiências e da aprendizagem, pois aquele que lidera deve ser capaz de criar bases sólidas de ações e responsabilidades com o seu grupo para conduzir os integrantes ao crescimento profissional”

O gestor líder, por meio de uma postura respeitosa e positiva, consegue influenciar e motivar sua equipe a lidar com novos desafios. Assim, quando ele conduz sua equipe e a si mesmo ao crescimento, ao mesmo tempo ele conduz a escola também.

---

## DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O GESTOR ESCOLAR

Como pode se observar o gestor escolar precisa ser um líder influenciador para alcançar objetivos da escola, desse modo as pessoas que ali estão são peças fundamentais desse processo, as quais conduzem o progresso da organização.

Todo esse processo estratégico tem relação com a dimensão de gestão das pessoas.

Essa dimensão do plano gestor, a qual foquei neste trabalho, é fundamental para a qualidade da educação oferecida na escola Saber Ser, pois a relação que o gestor tem com os colaboradores e as condições de trabalho e satisfação dos mesmos é a base para obter os objetivos e resultado final da escola que é o ensino aprendizagem.

De acordo com Teixeira, Ribeiro:

[...] Gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas sejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente. Não há como um colaborador se desenvolver sem que conheça os objetivos a serem alcançados. Ele precisa ser informado sobre isso e devidamente capacitado e amparado para buscar esses objetivos. (2017, p.80)

O gestor deve sempre buscar o seu progresso e aprendizagem organizacional para que possa desenvolver um bom relacionamento e comunicação com os colaboradores, compreender suas necessidades, deixar claro os objetivos que precisam alcançar e os resultados que precisam conquistar, proporcionando sempre que estes participem do processo de tomada de decisões.

Os cinco processos básicos de Chiavenato e os cinco subsistemas que destacamos no capítulo 3 fazem parte desse todo e são algumas das chaves para a estabilidade dos colaboradores. A motivação e o bom desempenho dos mesmos contribui para a formação da identidade da escola.

[...] As pessoas precisam ser reconhecidas pelo seu trabalho. Esse é o principal impulsionador da motivação. Motivado, o colaborador é produtivo, maior serão seus rendimentos profissional e pessoal. [...] O ser humano precisa estar em harmonia, sentir-se útil e reconhecer-se parte da organização. (TEIXEIRA; RIBEIRO 2017, p.82)

Esse é um dos desafios da gestão de pessoas, quando o gestor consegue trabalhar em conjunto e consegue concretizar isso, que é fazer com que os colaboradores se sintam importantes e se sintam parte do organismo da escola, é estabelecido um clima de confiança e estes se sentem em um ambiente seguro.

Esse clima de confiança deve ser interno e externo, o que significa que quando a escola é vista de maneira positiva por todos os envolvidos, há contribuição para a cooperação e para o crescimento da organização.

Outro desafio importante que foi citado nos subsistemas é a avaliação de desempenho.

[...] Uma das técnicas de desenvolvimento profissional e que também propicia um clima mais favorável nas organizações, minimizando conflitos e neutralizando os conflitos [...] é a avaliação de desempenho. Ferramenta de grande relevância, ela permite verificar como o colaborador está desempenhando suas atividades, o que melhor se adequa aos seus conhecimentos e às habilidades exigidas para o cargo. Também auxilia a empresa a descobrir as necessidades de melhoria. (TEIXEIRA; RIBEIRO 2017, p.132)

É através desse processo que o gestor líder avalia os colaboradores e auxilia os mesmos em quais pontos é possível aprimorar-se e quais pontos precisam deixar de lado e tentar outras formas para ter outras visões de realizar determinada coisa. "Feedback" positivo faz com que a pessoa se motive e realize o trabalho com mais prazer e entusiasmo, faz com que se sintam importantes, que vejam que estão indo no caminho certo para alcançar seus objetivos e um "feedback" construtivo faz com que a pessoa procure melhorar naquilo que está falhando, faz com que ela pense em novas formas de realizar determinada tarefa, faz com que procure em seus colegas inspiração e que vejam que o trabalho em equipe pode ajudar a crescer e melhorar e isso a auxilia em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

---

O gestor escolar que consegue realizar todos esses processos relacionados a gestão de pessoas, dentro da organização escolar, é aquele que se preocupa com o progresso dos seus colaboradores e da escola e dessa maneira constrói um excelente ambiente de trabalho e também um lugar propício para aprendizagem e educação de todos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a importância e as particularidades do tema, procurei ressaltar nas conclusões apenas alguns aspectos essenciais, deixando em aberto outras questões que poderão ser desenvolvidas posteriormente com maior profundidade.

A gestão escolar ainda é regida pelos pressupostos da administração empresarial e é emergente a necessidade de uma mudança de paradigma para que se possa efetivar a gestão democrática da educação. A mudança primordial estaria vinculada à superação do modelo administrativo vigente durante muito tempo no campo educacional, pelos princípios da gestão, que supera o modelo da administração na medida em que trabalha com os limites deste modelo, a gestão não erradica a administração escolar, ambos devem nortear as ações das instituições escolares, mesmo porque se o modelo administrativo perdurou há tanto tempo é porque tem contribuições importantes a dar para o sistema gerencial. Deve ultrapassar os limites da existência de transparência, de impessoalidade e moralidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEHNKE, Mônica Terezinha (Org.). **Gestão de Pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: InterSaberes, 2014 p. 52-56.
- BRASIL. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 3ª ed. Brasília: FUNDESCOLA/ DIPRO/FNDE/MEC, 2006. P. 8 a 20. Disponível em: <ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes\_manuais\_tecnicos/pde\_escola.pdf>. Acesso em: 1 out. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm> Acesso em: 1 out. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/Leis/L9394.htm >. Acesso em: 10 out.2022.
- CERVI, Rejane de Medeiros. **Planejamento e avaliação educacional**. [Livro eletrônico]/ Curitiba: InterSaberes, 2013 p. 50-53.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos: os novos horizontes em administração**. – 3.ed. – Barueri, SP: Manoele, 2014 p. 431 a 437.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. P. 264-271
- GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Petrini. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. **Revista Gest. Aval. Educ. Santa Maria**, v.2 p.43-62. Disponível em: <http://Users/mama8/Downloads/10825-51254-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 02 out. 2022.
- GROCHOSKA, Marcia Andreia. **Organização escolar: perspectivas e enfoques**. -2.ed. rev – Curitiba: Intersaberes, 2013 p. 89-93.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994 p. 45-51.
- LUCK, Heloisa . **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009 p.23-24; 38-39.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001. p.30-36
- PEREIRA, Luciano, Santana. **Entendendo o que é gestão de pessoas**. São Paulo: Senac, 2017.
- ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013. p 15-27.
- SANTADE, Susimara. **O papel do gestor escolar na educação infantil**. Presidente Prudente: Encontro de Ensino, 2013. Disponível em: <http:// http://unoeste.br/site/enepe/2013/suplementos/area/Humanarum/Educa%C3%A7%C3%A3o%20PAPEL%20DO%20GESTOR%20ESCOLAR%20NA%20EDUCA%C3%87%C3%83O%20INFANTIL.pdf> Acesso em: 07 out. 2022.
- TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa. RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: Intersaberes, 2017 p.80-132
- VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico**. 7ª Ed. São Paulo: Liberdade, 2000, 2001 p. 79-80



---

### Solange Alves Gomes Zaghi

Graduação em Pedagogia, pela Faculdade Anhanguera, em 2012. Pós-Graduação em Gestão Escolar, pela Faculdade Campos Elíseos, FCE em 2017 e em Neuropsicopedagogia, pela FAETI, em 2019. Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I na Prefeitura Municipal de São Paulo, PMSP.



**ORGANIZAÇÃO:**

Andréia Fernandes de Souza  
Manuel Francisco Neto  
Vilma Maria da Silva

**AUTORES(AS):**

Aline Lima Carvalho  
Aline Lopes de Sousa Silva  
Ana Kátia de Souza Pessoa  
Bruno Fragoso Watanabe  
Cibele Vieira dos Santos Alves  
Eliane Cristina Bulgan Borges  
Elisângela Oliveira Silva  
Geni Santana Cardoso  
Ilda Helena Domiciano Paukoski  
Ismenia Maria Pires Vaz  
Jonatas Hericos Isidro de Lima  
Maria Dalva Lima de Sousa  
Manuel F.da Silva e Delson da C. Miguel  
Maria Goreth Bueti Nhuca  
Marilene Pereira da Silva  
Maura Antônia Lima  
Patrícia Herminio da Silva  
Silvana Trindade de Azevedo  
Solange Alves Gomes Zaghi  
Vânia Regina Dias dos Reis Silvas



Produzida com utilização de softwares livres



[www.primeiraevolucao.com.br](http://www.primeiraevolucao.com.br)

