

# Revista a EVOLUÇÃO



Memórias Literárias

- 5
- 9
- 11
- 15
- 17
- 21
- 23
- 25
- 27
- 29
- 33
- 37
- 41

CE  
Lite  
comun  
corações  
entrecruza  
certeza, irão

PREFÁCIO

fascinante.  
Suassuna

Transformar a vida em literatura... leitoras e leitores, co  
experiência de viver, como nos diz Suassuna. A obra se cruzam e  
Vamos mergulhar nessas histórias? É pra quem quer ler e  
da obra que agora se apresenta. As histórias aqui registradas esta  
num lugar muito especial e foco de estudos guardadas  
antiguidade – a memória.

# MEMÓRIAS LITERÁRIAS

CEU ÁGUA AZUL



# Revista **1ª** EVOLUÇÃO

Ano V - nº 52 - Maio de 2024

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:**

Vilma Maria da Silva

Manuel Francisco Neto

**Colunistas:**

Adeilson Batista Lins

Isac Chateaneuf

**Organização:**

Manuel Francisco Neto

Vilma Maria da Silva

## AUTORES(AS) DESTA EDIÇÃO

Alecina do Nascimento Santos

Andressa Talita de Lara

Antônio Evaristo

Daniela da Silva Souza Santos

Dinah Luisa da Silva

Ester de Paula Oliveira

Elisangela Santos Reimberg Eduardo

Fernanda Jaquelina Irineu Holanda

Janaina Pereira de Souza

Jéssica Midori Ninomiya Ribeiro

Letícia Zuza de Lima Cabral

Luciana Pereira dos Santos Martins

Lucimara dos Santos de Barros

Marcela Rodrigues Pimentel

Maria Aparecida da Silva

Maria de Lourdes Ferreira da Silva

Maria Gilma do Nascimento Azevedo

Marilena Wackler

Monik de Cássia Sena de Almeida Morelo

Monika Shinkarenko

Patrícia Mendes Cavalcante de Souza

Sabino Lázaro Argentino

Sidneia Viana

Sileusa Soares da Silva

Simone de Cássia Casemiro Bremecker

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

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 5, n. 52 (mai. 2024). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2024. 206 p. : il. color

Bibliografia

Mensal

ISSN 2675-2573 (on-line)

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

DOI 10.52078/issn2673-2573.rpe.52

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/issn2675-2573.rpe.52>



São Paulo | 2024

#### Editor Responsável:

Antônio Raimundo Pereira Medrado

#### Editor correspondente (ANGOLA):

Manuel Francisco Neto

#### Coordenação editorial:

Ana Paula de Lima

Andreia Fernandes de Souza

Antônio Raimundo Pereira Medrado

Isac Chateaneuf

José Wilton dos Santos

Manuel Francisco Neto

Vilma Maria da Silva

#### Com. de Avaliação e Leitura:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins

Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt

Profa. Esp. Ana Paula de Lima

Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza

Profa. Dra. Denise Mak

Prof. Dr. Isac Chateaneuf

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto

Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo

#### Bibliotecária:

Patrícia Martins da Silva Rede

#### Colunistas:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins

Prof. Dr. Isac Chateaneuf

#### Edição, Web-edição e projetos:

Antonio Raimundo Pereira Medrado

Vilma Maria da Silva

Lee Anthony Medrado

#### Contatos

Tel. 55(11) 99543-5703

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

Publicada no Brasil por:

Edições  
**Livro Alternativo**

CNPJ: 28.657.494/0001-09

Colaboradores voluntários em:



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

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

Seu corpo editorial é formado por professores/as especialistas, mestres/as e doutores/as que atuam na rede pública de ensino, e por profissionais do livro e da tecnologia da informação.

Uma de suas principais características é o fato de ser **independente e totalmente financiada por professoras e professores**, e de distribuição gratuita.

#### 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/as e autores independentes;

Financiar (total ou parcialmente,) livros de professoras/es e estudantes da rede pública.

#### PRINCÍPIOS:

Os trabalhos voltados para a **educação, cultura** e produções independentes;

O uso exclusivo de **softwares livres** na produção dos livros, revistas, divulgação etc;

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

Publicar e divulgar **livros de professores(as)** e autores(as) independentes;

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

O combate ao despotismo, ao preconceito e à superstição;

O respeito à **diversidade**.

Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



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

A educação evolui quanto mais evoluem seus profissionais

**05 EDITORIAL**

Antônio R. P. Medrado

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

Isac Chateaufneuf

**08 Ciência, Tecnologia & Sociedade**

Adeilson Batista Lins

**11 DESTAQUE**

**MEMÓRIAS LITERÁRIAS**

**14 POIESIS**

J. Witon

**ARTIGOS**



1. A INSTRUÇÃO COGNITIVA E O CONHECIMENTO DURANTE O INÍCIO DA LINGUAGEM ESCRITA ALECINA DO NASCIMENTO SANTOS	15
2. OS ALUNOS DE EJA E AS MANIFESTAÇÕES ARTÍSTICAS ANDRESSA TALITA DE LARA	23
3. A INSERÇÃO DA LITERACIA FINANCEIRA COMO DISCIPLINA NOS PROGRAMAS CURRICULARES DAS ESCOLAS DO ENSINO PRIMÁRIO ANTÔNIO EVARISTO	31
4. A IMPORTÂNCIA DA FAMÍLIA NO CONTEXTO ESCOLAR DANIELA DA SILVA SOUZA SANTOS	39
5. A RELEVÂNCIA DA SEGURANÇA E CULTURA DE PAZ NA EDUCAÇÃO DESDE A INFÂNCIA DINAH LUISA DA SILVA	45
6. REFLEXÕES SOBRE O CONTEXTO DAS ARTES ELISANGELA SANTOS REIMBERG EDUARDO	53
7. OS ANOS INICIAIS E AS EXPERIÊNCIAS DE LINGUAGEM ESTER DE PAULA OLIVEIRA	59
8. A EDUCAÇÃO E O ENSINO DA CULTURA INDÍGENA FERNANDA JAQUELINA IRINEU HOLANDA	65
9. A EDUCAÇÃO FÍSICA E A MOTRICIDADE NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL JANAÍNA PEREIRA DE SOUZA	71
10. A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO E DA SUPERVISÃO ESCOLAR JÉSSICA MIDORI NINOMIYA RIBEIRO	77
11. A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E O DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NAS SÉRIES INICIAIS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SÃO PAULO LETÍCIA ZUZA DE LIMA CABRAL	85
12. A IMPORTÂNCIA DA LITERATURA INFANTIL E DAS HISTÓRIAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL LUCIANA PEREIRA DOS SANTOS MARTINS	93
13. NEUROCIÊNCIA, ORALIDADE E EDUCAÇÃO INFANTIL LUCIMARA DOS SANTOS DE BARROS	105
14. REGGIO EMILIA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO INFANTIL MARCELA RODRIGUES PIMENTEL	111
15. A GESTÃO ESCOLAR E O PROCESSO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO MARIA APARECIDA DA SILVA	117
16. A LUDICIDADE E CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO CORPORAL NAS CRIANÇAS MARIA DE LOURDES FERREIRA DA SILVA	123
17. DIVERSIDADES NO CONTEXTO DA ESCOLA PÚBLICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL MARIA GILMA DO NASCIMENTO AZEVEDO	133
18. LETRAMENTO DIGITAL NA FORMAÇÃO DOCENTE MARILENA WACKLER	141
19. A EDUCAÇÃO AMBIENTAL: UMA ABORDAGEM SOBRE A ÁGUA MONIK DE CÁSSIA SENA DE ALMEIDA MORELO	151
20. O TEA NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA MONIKA SHINKARENKO	159
21. NEUROLINGUÍSTICA: UMA INTERSEÇÃO ENTRE NEUROCIÊNCIA E LINGUAGEM PATRÍCIA MENDES CAVALCANTE DE SOUZA	165
22. O IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA OPTADO PELO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA SABINO LÁZARO ARGENTINO	171
23. RELAÇÕES AFETIVAS NO AMBIENTE ESCOLAR RELACIONADAS AO TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA SIDNEIA VIANA	183
24. EDUCAÇÃO INCLUSIVA NA PERSPECTIVA TEA SILEUSA SOARES DA SILVA	191
25. A IMPORTÂNCIA DA LEITURA NO UNIVERSO SIMONE DE CÁSSIA CASEMIRO BREMECKER	199

## O IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA OPTADO PELO GESTOR ESCOLAR NA GESTÃO DA ESCOLA

SABINO LÁZARO ARGENTINO<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo traz em debate, o impacto do estilo de liderança optado pelo gestor escolar na gestão da escola visto que, o estilo de liderança optado pelo gestor escolar tem repercussões no grau de participação dos pais e encarregados de educação e demais actores da comunidade escolar, no aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem bem como no próprio rendimento escolar dos alunos. Daí a necessidade de o gestor escolar ajustar as estratégias de gestão ao ambiente escolar, considerando que está ciente das dinâmicas que perpassam o processo de ensino e aprendizagem. O artigo tem como base a pesquisa bibliográfica, já que consta da busca de diferentes livros, revistas, brochuras, entre outras. Pelo que, ao longo da busca de informações sobre o tema em abordagem, foi possível perceber que, apesar das vantagens num estilo de liderança tipicamente democrática participativa, o exercício de liderança torna-se ainda mais eficaz com a combinação da abordagem de liderança situacional. Desta feita, torna-se imperioso que o gestor escolar consolide o exercício das práticas de liderança escolar democrática participativa em combinação com abordagem de liderança situacional a fim de proporcionar melhores resultados para a instituição.

**Palavras-chave:** Estilo de Liderança; Gestão Escolar; Impacto social.

### INTRODUÇÃO

O homem é um ser social, que vive e interage em sociedade e por isso, a presença da liderança existe desde o início dos tempos. Na antiguidade, os líderes eram aqueles que se destacavam por suas atitudes e eram capazes de influenciar as pessoas levando-as para um caminho melhor, ou seja, com menos obstáculos, problemas existentes nos tempos antigos. O presente artigo científico aborda sobre o impacto do estilo de liderança optado pelo gestor escolar na gestão da escola, visto que nos dias de hoje boa parte dos gestores escolares implementam em suas escolas estilos de liderança que não favorecem a gestão das

mesmas, e como consequência o insucesso escolar por parte dos professores e alunos, a fraca participação dos pais e encarregados da educação e demais actores no processo de ensino e aprendizagem. E olhando para os sucessivos apelos por parte de entidades governamentais no que respeita a qualidade de ensino em Angola é fundamental olhar para a figura dos gestores escolares e nos seus estilos de liderança que em sua maior parte tem comprometido o funcionamento normal das escolas públicas. O estilo de liderança optado pelo gestor escolar pode influenciar tanto pelo progresso ou fracasso da escola e no rendimento dos alunos. O impacto do estilo de liderança na gestão escolar é medido não apenas pelos

<sup>1</sup> Licenciado em Sociologia pela Universidade Agostinho Neto, UAN, Faculdade de Ciências Sociais, FCS. Mestre em Governação e Gestão Pública, na Especialidade de Políticas Públicas, pela UAN, Faculdade de Direito, no Centro de Pesquisa em Políticas Públicas e Governação Local, CPPPGL, frequenta o 4º ano do Curso de Doutoramento em Ciências Sociais, na especialidade de Sociologia na UAN, FCS. Funcionário do Ministério da Educação como professor, é pesquisador nas áreas de Sociologia, Empreendedorismo, Recursos Humanos e Cultura. É escritor e palestrante. E-mail: sabinongombo05@hotmail.com

resultados dos alunos, mas também pelo desenvolvimento pessoal e social, a motivação dos alunos e dos professores, o seu compromisso e bem-estar, a qualidade da aprendizagem e o contributo da escola para comunidade. Neste caso, um líder escolar deve exibir dentre outras qualidades básicas de liderança o conhecimento de problemas escolares, abertura com a equipa de trabalho, clareza e força de intenção e disposição à inovação. Tal como defende Fullan (2003b, apud. Freitas, 2011, p.19), “liderar escolas requer coragem e capacidade para construir novas culturas.”Visto que, nas escolas, as coisas boas ou positivas são capacidade de realçar e melhorar a performance do aluno, aumentar a competência dos professores, privilegiar o maior envolvimento dos pais e membros da comunidade, o compromisso dos alunos, a satisfação geral e o entusiasmo em progredir e, acima de tudo, fomentar um enorme orgulho no sistema como um todo.

O líder de uma escola deve estar integrado com a comunidade na qual a escola está inserida, colocar novas práticas de gestão em foco, identificar as competências dos actores escolares, aproveitando-as da melhor maneira possível, como objectivo da melhoria constante do ensino e a motivação dos alunos nas escolas e de aprender e dos professores, (SOUZA, 2014, p. 2).

Nesta conformidade, o papel do líder é o de assumir riscos, desenvolver uma cultura própria da escola e definir estratégias adequadas à concretização dos objectivos educacionais. A eficácia da escola requer de gestores que implementam nas suas escolas estilos de liderança verdadeiro, uma liderança que seja fundamentada nos valores, nas crenças, nas necessidades e desejos dos agentes educativos. É importante que os gestores escolares velem por estilos de liderança de transparência, em que os professores têm o direito de saber quais as intenções do director e o porquê da proposta de certos objectivos e acções. A liderança esclarecida permite e motiva o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projecto educativo de

escola. Os directores procuram inovar, preocupam-se com as pessoas, têm uma visão para a escola.

## **A ESCOLA: UMA ORGANIZAÇÃO ESPECÍFICA**

A escola como organização ter-se-á de definir o que se entende por organização, para depois se analisar a especificidade da escola enquanto tal. Muitos autores definem organização como um conjunto de pessoas que utilizam um conjunto de meios para realizar tarefas coordenadas em função de objectivos (LÜCK, 2009). Neste contexto, podemos entender escolas como unidades sociais construídas deliberadamente em busca de objectivos específicos ou ainda como unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas ou reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos, depreendendo-se que as mesmas se organizam e estruturam a fim de alcançarem os mesmos objectivos, de acordo com as circunstâncias específicas de cada uma. Pelo que, há necessidade de se obter as regras de funcionamento, estruturas de poder e formas específicas de comunicação. Ou seja, são formadas por pessoas em interacção e os seus comportamentos, atitudes e mentalidades influenciam e determinam a posição da organização no contexto em que se inserem.

Para Etzioni (1984), para além do “compromisso moral” que atribuem à escola, acrescentam, ainda, um rol de particularidades:

Compor-se por professores e alunos; dotar-se de fraca autonomia, regendo-se com base na autonomia decretada (leis, normas vindas do Estado); ter um suporte logístico à sua volta que tem vindo a ganhar maior importância (cantina, bar, reprografia, secretaria, etc.); líderes e professores terem o mesmo tipo de formação profissional e estatuto; a estrutura interna ser débil, havendo um difícil exercício de autoridade; os objectivos serem percebidos, avaliados e praticados pelos diferentes actores educativos; a cultura escolar reforçar a balcanização de áreas favorecendo o individualismo (ETZIONI, 1984,p.3).

Nessa conformidade, a escola enquanto instituição, surge como a face externa e visível da organização ao mesmo tempo, como organização social que se encontra em estreita interacção com as outras organizações da sociedade, surgindo assim como uma construção social, dependente das diferentes concepções de cada época (política, social, humana, filosófica).

De acordo com Correia (2013), a escola enquanto organização conhece três enfoques designadamente:

- Características próprias que a distinguem de todas as outras organizações;
- Características comuns a todas as organizações;
- Contexto da organização e a forma única de incorporar todas as características comuns a cada escola, que tornam cada uma num caso peculiar (CORREIA, 2013, p. 91). O que significa que a especificidade da escola enquanto organização consiste em concebe-la como uma organização especializada, um sistema social aberto, complexo, multidimensional e contingente e que pressupõe interacções e interdependência de todos os seus elementos.

## FINALIDADES E FUNÇÕES DA ESCOLA

Quando se propõe em abordar sobre as finalidades da escola logo aponta-se para os efeitos intencionalmente pretendidos e desejados por ela ao passo que, relativamente às funções, referem-se aos seus efeitos intencionais e não intencionais enquanto actividade educativa. Ou seja, as finalidades estão ligadas aos objectivos a que a escola se propõe enquanto, as funções referem-se daquilo que, realmente se executa.

Para Bolívar (2003), a escola tradicionalista estabelecia como finalidade primeira a instrução, caracterizando-se como mera transmissão ou veiculação de conhecimentos. Os únicos intervenientes eram o professor e o aluno, o primeiro considerava-se o “oleiro” que moldava “um pedaço de barro”, o aluno. Como alargamento dos conhecimentos científicos e industriais, a escola deixou de ser

pensada como uma máquina de dar instrução”, surgindo a necessidade de se reflectir sobre uma “nova concepção de escola”:

(...) a escola, como pedra basilar da sociedade, tornou-se um agente de mudança, mais interventiva e direccionada para os problemas da sociedade. É, pois, dentro desta nova corrente filosófica que se incumbe à escola a especial e dupla tarefa de “alimentar” com conhecimentos o aluno e, ao mesmo tempo, conseguir realizar todas as suas potencialidades (BOLÍVAR, 2003, P. 19).

Nesta perspectiva, a escola tem como principal dever, construir melhores cidadãos para uma sociedade melhor e para o efeito ela apresenta uma abordagem dupla: cognitiva e afectiva. Por isso, enquanto organização de cariz social deve conduzir à sabedoria, despertar e a viver aprendizagens; ser um local de comunicação por excelência e de educação para valores de igualdade, democracia e liberdade. Tal como refere Correia (2013), “(...) as escolas são organizações que prestam serviço público para a melhoria das aprendizagens dos alunos, que é a missão última que justifica a experiência escolar” (p. 10). Nesta linha de pensamento, poderíamos apontar como sendo os grandes objectivos da escola enquanto organização de serviço público:

- Elevar o nível educativo da população, através da escola de massas;
- Promover o sucesso individual e escolar de todos proporcionando as devidas condições, bem como formas especiais de educação para os que dela necessitem;
- Garantir condições e ambientes propícios a vivências cívicas e integradoras e à prática de actividades centradas no aluno e o conduzam ao seu desenvolvimento global;
- Assumir-se, em interacção com a comunidade envolvente, como centro de inovação e aprendizagens permanentes, conferindo competências utilizáveis e generalizáveis para a vida;
- Elevar as expectativas de todos, valorizando a auto-confiança e a auto-estima (CORREIA, 2013).

A par de Correia, Souza (2014), defende que a escola enquanto instituição prestadora de serviço público deveria desempenhar um novo leque de funções tais como:

- Função pessoal/personalizadora, ao contribuir para o processo integrado e integral de todas as pessoas;
- Função social/socializadora, ao promover a integração dos indivíduos na comunidade, através da transmissão de normas e valores;
- Função profissional/produtiva, ao preparar para a vida activa e proporcionar aos sistemas económico e social, pessoal qualificado;
- Função cultural, ao transmitir um património de conhecimentos, técnicas e crenças, contribui para a apropriação de saberes que enformam a comunidade local nacional e mundial;
- Função de suplência da família/custódia, ao ocupar os filhos com actividades educativas, enquanto os pais trabalham (SOUZA, 2014).

No entanto, para além deste conjunto de funções atribuídas pelos autores acima referidos, ainda podemos atribuir à escola a função selectiva, em que selecciona para legitimar diferentes oportunidades sociais; a função de facilitar a obtenção de títulos académicos e a de substituto familiar (que cada vez vem ganhando maior importância). Podemos igualmente encarar a escola como um lugar de aprendizagem da vida em sociedade, cabendo-lhe a difícil tarefa de ser local de consensos e onde a tomada de decisões se gera numa base de colegialidade e no diálogo. Mas, esta visão pode confrontar-se com outra: a que defende que a escola é composta por indivíduos diferentes, com diferentes valores, perspectivas, chegando mesmo a ser opostos. Daí, concordarmos com a visão de Souza (2014), ao afirmar que a escola é como uma arena política, onde a conflitualidade surge, e é declarada, visível, ou disfarçada, o que dá à ela um carácter de espaço de confronto. Neste contexto, da escola enquanto organização de cariz social se espera que desempenhe a sua actividade orientada por preocupações educativas, de instrução e que exerça uma actividade de intervenção ajustada ao meio. Assim, as finalidades e funções da escola julgam-se fundamentais para melhor perceber a contextualização da escola e o tipo de lideranças

que nela poderão surgir, dando origem a diferentes tipos de clima e culturas de escola.

## GESTÃO ESCOLAR

A gestão da escola é a actuação que visa promover a mobilização e articulação de todos os recursos humanos e materiais fundamentais para garantir a realização do processo de ensino e aprendizagem (MED, GUIA DE ELABORAÇÃO DO PEE, 2019).

A função primordial na administração escolar se baseia na liderança e competência de todos, principalmente do gestor responsável, cuja finalidade é manter a escola em actividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação para transformar o discurso em acção Chiavenato (1993).

É sabido que o ser humano é um ser social o qual sente necessidade de se socializar, apesar disso, possui limitações para conseguir alcançar seus objectivos, nesse contexto em que os indivíduos sentem a necessidade de interagir, surgem as mais variadas organizações, entre elas as instituições de educação. Para Stoner (1999), a administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia. Seja qual for a forma, administrar é procurar atingir os melhores fins e assim chegar aos melhores resultados. A administração é para Stoner (1999) o processo de planejar, organizar, liderar e controlar esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objectivos estabelecidos.

Quando nos referimos à gestão escolar, lembramos dos modelos administrativos utilizados pelas empresas privadas baseadas nos sistemas capitalista. Por isso, remetemo-nos às expressões ou conceitos como: gestão participativa, autonomia escolar, flexibilização da gestão, entre outros. O principal paradigma que precisa ser quebrado é o do gestor como chefe e detentor de todas as decisões. O gestor actual



necessita ter bem claro para si o significado da palavra gestão democrática, pois democracia pressupõe diálogo, participação e decisão colectiva, automaticamente, comunicação organizacional.

É importante salientar que na gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, por isso a participação colectiva deve ser constante. Um bom gestor deve ter, também, planeamento, este por sua vez, segundo Chiavenato (1999), é estratégico, uma vez que envolve toda a organização; é genérico e sintético e focalizado a longo prazo, no sentido de relacionar a organização com seu ambiente e orientá-la para o futuro. Importa também que os funcionários da escola garantam a sua participação e estejam realmente dispostos e comprometidos com a realização de um trabalho sério que envolve muita dedicação e muito esforço. Sem uma efetiva comunicação clara e eficiente o gestor, hoje, não consegue atingir os objectivos educacionais com eficácia, pois se faz necessário a integração e participação de todo o grupo para que isso ocorra. Tal como refere Luck (2006, p.21), gestão é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas colectivamente organizadas para que, por sua participação activa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objectivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objectivos educacionais.

## FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

Conforme Correa (2012, p. 3-4), “a escola, enquanto instituição social e política vêm passando por vários processos e mudanças no conhecimento, organização e formas de pensar”. Menezes e Santos (2002), definem a Gestão Escolar como a expressão relacionada à actuação que objectiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a

promoção efectiva da aprendizagem pelos alunos. A unidade escolar exposta a este cenário constantemente é modificada, de forma a corresponder à realidade pensada, sendo considerando os factores políticos, económicos e sociais.

A gestão escolar pode ser compreendida em dimensões complementares umas as outras. Estas dimensões são apontadas por Lück (2009), sendo Gestão de resultados educacionais; Gestão democrática e participativa; Gestão de pessoas; Gestão pedagógica; Gestão administrativa; Gestão do clima e cultura escolar e Gestão do quotidiano escolar. A gestão escolar é então primeiramente democrática e que para a equipa gestora é fundamental dispor de ferramentas capazes de garantir a execução eficiente de cada processo para solução dos problemas apresentados objectivando o desenvolvimento da unidade escolar. No entanto desafios são encontrados desde a escolha de ferramentas adequadas até sua implantação e efectiva utilização.

O papel principal da gestão escolar é exercido pelo gestor da unidade de ensino, a este cabenão somente o conhecimento sobre o funcionamento da unidade de ensino, mas características individuais que o permitam transitar pelo meio multidisciplinar aplicando os instrumentos necessários que cada situação requer.

## ESCOLAS EFICAZES E EFICIENTES

A eficácia remete-nos para o planeamento, que terá que ser cuidadosamente preparado, de modo a tornar possível a identificação dos alvos a atingir e a congregação de esforços para a realização de acções comuns. Para que uma acção seja eficaz é necessário que os resultados obtidos correspondam aos previstos. Todavia, dever-se-á evitar cair no que Zau (1996), chama de “síndrome de paralisia por análise”, caracterizado pelo excesso de perfeccionismo tecnicista, onde o sistema interventor gasta a maior parte dos seus recursos a analisar a situação, desviando-se da

finalidade essencial, que é produzir efeitos de aperfeiçoamento na situação-problema (ZAU, 1996).

De acordo com Lima (2011), "Um bom líder, por definição, é o que cria, sustenta e/ou eleva a confiança, o optimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera (p. 31)". Nesta conformidade, os líderes eficazes devem ser proactivos, orientados para a mudança, inovadores, motivadores e inspiradores, capazes de infundirem uma visão ou missão no grupo. Devem também estar interessados nos outros, serem capazes de promover o empenho no grupo, estimular os esforços extra e empoderar os membros da equipa.

O líder pode ser mais eficaz no fomento do desempenho das suas equipas e organizações se focalizar mais nos pontos fortes dos seus colaboradores do que nos pontos fracos e se potenciar mais as suas próprias energias e virtudes do que depender delas a lidar com falhas, fracassos e fraquezas (Rego & Cunha, 2010, p.46).

Desta feita, acreditamos que o desempenho da organização é facilitado quando os líderes reconhecem os seus pontos fortes, os dos seus colaboradores e da sua organização, e colocam-nos ao serviço do desenvolvimento dos outros e da própria organização. É igualmente imperioso a identificação dos recursos disponíveis acto eminentemente humano, que exige, segundo Zau (1996):

–Competência Técnica, porque a identificação dos recursos disponíveis depende, muitas vezes, de diferentes tipos de conhecimento (jurídicos, económicos, financeiros, sociológicos, psicológicos, pedagógicos...);

–Criatividade, porque um recurso, para além do imediatamente visível, nem sempre é evidente, o que exige um esforço de interpretação da realidade;

–Inteligência Emocional, porque a vontade humana, como já muitas investigações recentes têm comprovado, é um meio essencial para a superação destes "problemas - limite" (ZAU, 1996, p. 67).

Em virtude do acima exposto, o gestor escolar eficiente passa assim a ser aquele que

tenha a capacidade de minimizar no máximo possível o uso de recursos em sua posse para alcançar os objectivos da instituição, o que requer do gestor escolar fazer as coisas certas a fim de alcançar a eficiência.

## GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

Quando falamos de gestão educacional, primeiramente devemos lembrar que o conceito da palavra gestão vem do latim "gestione", que significa o acto de gerir, administrar negócio próprio ou alheio, criar, executar, produzir, portanto, o papel de um gestor escolar é o de administrar uma instituição, por meio do exercício da função para a qual foi eleito (OLIVEIRA, 2008). Sendo assim, essa gestão deve ser democrática, ou seja, o gestor da escola deve buscar a participação de toda a comunidade escolar para discutir e propor acções que determinem o bom andamento do processo pedagógico e da aprendizagem dos alunos. Dentro desse contexto, o entendimento do gestor escolar deve estar de acordo com as demandas sociais e com os desafios que a escola enfrenta no cotidiano da comunidade, para que a vivência escolar seja competente e qualificada. A qualidade da gestão escolar tem reflexos directos no desempenho de docentes, técnicos e alunos, com benefícios significativos para as comunidades e a sociedade. Uma escola democrática deve praticar uma pedagogia da pergunta, em que se ensine e se aprenda com seriedade, mas que a seriedade jamais vire sisudez (OLIVEIRA, 2008, p. 19).

A partir da década de 1970, começou-se a refletir sobre a administração escolar e sobre o papel do gestor escolar. Ao observar que não é possível para o director solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os gestores escolares busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho (LUCK, 2000, p.19).

Portanto, uma comunicação eficaz e eficiente dentro das instituições educacionais é de suma importância. A escola deve atender às actuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico:

- Gestão Pedagógica;
- Gestão de Recursos Humanos e ;
- Gestão Administrativa (OLIVEIRA, 2008).

Neste contexto promover a democratização da gestão escolar significa antes de tudo estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual ela está inserida, repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controlos formais e incentivar a sua autonomia, participação e descentralização, constituindo-se em instrumentos de uma nova cidadania. O que seria possível encontrar o caminho para a prática pedagógica institucionalizada e tornar efectiva a prática social a qual possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático e consequentemente para uma gestão participativa nas escolas.

## CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO ESCOLAR

Coordenar uma escola nunca foi uma tarefa comum, contudo quando há uma equipa que coopera com o gestor escolar, o qual está à frente da direcção, este tem uma maior capacidade e propensão no desenvolvimento de todo o processo de ensino aprendizagem. A escola desempenha um papel institucional e, consequentemente, organizacional. Define regras do jogo ou as influências, criando ou modificando as já definidas. Tal como afirma Oliveira (2007), “não é, portanto, uma instância comprometida apenas e tão-somente com a dimensão curricular, pedagógica e socializadora (p. 47)”. Em outras palavras podemos afirmar que, a escola ultrapassa todas essas funções acima expostas.

De acordo com (LÜCK, 2017), o gestor escolar torna-se o responsável legal por toda a instituição, pois a escola precisa mostrar os resultados do aprendizado dos seus alunos. Porém, não é sempre que tudo transcorre como o planejado, assim o gestor escolar possui a função de direccionar sua equipa para alcançar as metas desejadas e o fará com destreza, com uma postura de liderança.

Ela defende o estímulo à gestão compartilhada em distintos âmbitos da organização escolar, fazendo com que o ambiente se torne cada vez mais favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que toda a equipa compreenda o seu papel e assumam com responsabilidade. A equipa composta no cenário escolar é a seguinte:

- O director e/ou gestor; O subdirector;
- O coordenador;
- Os professores;
- Os funcionários da secretaria;
- A equipe da limpeza;
- Os alunos;
- Pais e encarregados de educação;
- A comunidade em torno que também acaba participando de muitos eventos pertinentes ao âmbito escolar (LÜCK, 2017).

Diante deste contexto, o papel do gestor escolar transpassa os aspectos burocráticos e administrativos. Ele torna-se o principal dinamizador, aquele que organiza os trabalhos que são burocráticos, mas ao mesmo tempo possibilitando democraticamente uma educação de qualidade. O que significa dizer que sua liderança política possui a legitimidade da sua função e acima de tudo executa o trabalho pedagógico.

## GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

A educação é uma das principais bases da sociedade. Com isso em mente, pode-se imaginar a grande responsabilidade que envolve as tarefas relacionadas à gestão escolar. Tal como afirmam Lima (2011), ela deve cumprir um duplo

papel, o da formação do sujeito social e o da conquista da cidadania, para esbater possíveis diferenças sociais. O que significa que a gestão da educação, dá ênfase aos processos democráticos e participativos, situados no quotidiano da Escola. Segundo Lima (2011), a institucionalização da democracia e o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação têm sido uma força poderosa, no sentido de estimular os processos de mudança na gestão das escolas. Nas questões organizacionais, em geral, e especificamente naquelas relativas à liderança, salienta-se a importância do diálogo, para se procurar um modelo de gestão capaz de responder aos desafios do mundo de hoje, tais como, a globalização, o acelerado desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, a crescente complexidade e a permanente mudança (FULLAN, 2003). Nesta vertente podemos considerar que a concepção da gestão democrática, a liderança influencia bastante as relações entre o indivíduo e o grupo. Nesta visão, na liderança democrática, os agentes educativos desenvolvem comunicações mais espontâneas, francas e cordiais.

As actividades são realizadas com um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, para além de uma integração grupal, dentro de um clima de satisfação. Assim, liderar é uma actividade desenvolvida com um grupo, visando o bom funcionamento da organização, mediante a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana (LÜCK, 2009, p. 87).

Nesta perspectiva uma forte e esclarecida liderança permite e promove o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projecto educativo da escola. Sendo a escola uma organização social específica, um espaço privilegiado de intervenção e decisão, a forma de agir e pensar de seus gestores reflete-se sobre a qualidade do seu desempenho e, conseqüentemente, da educação.

## A RELAÇÃO COM OS LIDERADOS

Os liderados são aqueles que estão sendo guiado ou conduzido por um líder. E ao fazerem parte do grupo precisam se sentir confortáveis e úteis a fim de que participem activamente dos processos de trabalho com o direccionamento e acolhimento do líder. Tal como afirma Lück (2009), o ser humano precisa ter uma orientação, alguém competente para ensinar, dar suporte e ajudar a desenvolver habilidades para aplicação em suas actividades na organização.

Assim como o aperfeiçoamento do líder deve ser buscado por ele, o gestor também precisa proporcionar essa oportunidade aos seus liderados. A oportunidade de ofertas de cursos e actividades voltadas especificamente para melhorias e crescimento dos profissionais da equipa sempre que possível com o objectivo de um ambiente motivador para o trabalho Demo (2010).

A gestão educacional democrática e participativa está associada ao líder em saber conduzir e trazer para junto de si a sua equipa para a responsabilidade no processo de tomada de decisões, no sistema de ensino e tudo o que está relacionado ao ambiente escolar. É importante promover e manter no decorrer do trabalho um espírito de corpo junto à equipa, partindo sempre de objectivos claros em relação à missão, visão e valores da proposta da instituição de ensino (DEMO, 2010, p. 55).

O que significa que os liderados precisam desses aspectos latentes para um trabalho em conjunto e coeso de maneira que os resultados sejam obtidos como fruto do entrosamento construído entre as pessoas, pelo convívio compartilhado de momentos e experiências comuns. E quando o gestor escolar, entende da importância do seu comando, terá mais facilidade em ter uma visão estratégica para seus liderados e conseqüentemente o ambiente escolar. Contando que a acção em conjunto sempre será a melhor alternativa para o ambiente escolar, pois será até mesmo exemplo de relação e tomada de atitudes pelos principais agentes que são os alunos. Daí, que Demo

(2010), afirma que “o gestor escolar deve ter a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum (p. 55)”. E para que o líder consiga fazer um bom trabalho, não adianta apenas ele se esforçar. As pessoas da equipa também precisam se envolver para que os objectivos ora traçados sejam alcançados.

Entende-se a partir da fala de Chiavenato (1993), que o liderado precisa se sentir influenciado para executar suas actividades, não como um comando obrigatório, mas no sentido de fazer parte da construção do processo no ensino aprendizagem, do desenvolvimento e crescimento da escola e/ou instituição de ensino. Neste sentido, o líder deve defender e colocar em prática essa máxima, pois quando os envolvidos reconhecem que são parte integrante do sistema da organização, a qualidade de vida no trabalho é maior do que o esperado. A motivação e a integração devem ser uma constância para a realização de um bom trabalho entre os envolvidos.

## **A AUTORIDADE E O PODER**

A autoridade associa-se à posição hierárquica ou cargo desempenhado por alguém, no poder legitimado, institucionalizado e oficializado, através do processo de eleições. Ou seja, relaciona-se com posições ou papéis de ordem social que os diversos intervenientes ocupam na organização. Para (DEMO, 2010) a autoridade implica organização de grupo “...a sua personificação institucionalizada é o poder (p. 226)”. Para o mesmo autor a autoridade refere-se a uma anuência a um conteúdo/ordem (merecedor de seguimento) por um grupo de subordinação. Neste contexto, o poder é compreendido como a capacidade de exercer influência, logo tem poder quem consegue mudar comportamentos ou atitudes de outras pessoas no sentido de consecução dos seus objectivos específicos correspondendo, por isso, às capacidades pessoais e profissionais de quem o exerce.

A escola actual distingue-se da escola antiga pelo surgimento da democracia e pela forma como se encara a autoridade, não a confundindo com autoritarismo ou qualquer outro tipo de acção despótica. Antes da democracia, a autoridade baseava-se numa só pessoa: o director ou gestor escolar nomeado, que era sinónimo de uma autoridade esforçada.

Segundo Oliveira (2008):

Nas organizações actuais (adaptáveis à mudança) em que os líderes delegam funções, deixam crescer o outro e distribuem algum poder, existe aquilo que se designa por uma gestão participativa, descentralizada e autónoma. Logo, pode deduzir-se que a autoridade não é algo que se possui, mas o resultado de um acordo partilhado que o colectivo deposita em quem gere a organização (p. 67).

De acordo com o autor, poder e influência são conceitos relacionados e um não funciona fora da dependência do outro. Tal como acrescenta Oliveira (2008), “o poder de uma comunidade depende não apenas da quantidade dos seus membros e dos recursos económicos e da sua capacidade técnica, mas também das suas crenças (p. 97)”.

Para Formosinho (1980), o poder pode ser definido como “o potencial que A tem de levar B a fazer aquilo que A quer”. As bases ou fontes de poder definem-se como “aquilo em que A se baseia para obter a adesão de B ao seu projecto” (Ibidem) e podem ser variadas, nomeadamente bases de:

- Poder legítimo;
- Poder de recompensa;
- Poder coercivo;
- Poder de referência;
- Poder de especialista (p. 125).

No entanto, Formosinho (1980), acrescenta que para além do poder do especialista, tido como uma base relevante neste domínio, consagram ainda o poder relacional, o poder comunicativo e o poder que resulta do conhecimento das regras organizacionais, atribuindo

ao dirigente um papel decisivo no desenvolvimento de toda a actividade organizacional.

Olhando para o que os teóricos acima referenciados defendem dá-nos a entender de que o poder não é um mecanismo abstracto, uma vez que é exercido em um determinado contexto, sob um determinado número de factores que estabelecem a dimensão da influência. O poder ultrapassa o conceito de poder legitimado e da autoridade que é habitualmente atribuído ao poder do gestor neste caso, do gestor escolar.

Nas escolas observamos com maior facilidade a distribuição da autoridade do que a do poder. Ou seja, todas as coordenações estão investidas do mesmo tipo de poder, mas nem todas são igualmente poderosas.

No funcionamento organizacional escolar, as estruturas democráticas nem sempre revelam atitudes do mesmo tipo por parte de quem as põe em prática. Quer isto dizer que, muitas vezes, reflectem atitudes autocráticas só que camufladas ou ocultas. Tal como afirma Libâneo (2013), “não basta, pois pôr em funcionamento os mecanismos democratizadores. É preciso verificar como funcionam, como são assimilados pelas estruturas do poder e pelo poder das estruturas (p. 197)”. Pelo que podemos afirmar, olhando pelo pensamento de Libâneo que, no seio de qualquer organização, no nosso caso no seio de uma escola, todos têm algum poder, desde o director, os subdirectores, coordenadores, professores e outros membros da escola, uma vez que ninguém está destituído do mesmo. No entanto, o mais importante é saber geri-lo em articulação com os diferentes parceiros, não descurando os objectivos e metas que todos deverão ajudar a construir.

Por todas as razões referidas acima, conclui-se que a liderança é, por si mesma, um processo de influência interpessoal exercido numa determinada situação e dirigida num processo de comunicação, tendo em vista determinado objectivo que se pretenda alcançar.

## A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

O sucesso do processo educativo em qualquer instituição de ensino está intrinsecamente ligado a uma direcção consciente e planificada, visto que, a intencionalidade tem a ver com os objectivos e com a resolução de se fazer algo. É esta intencionalidade que vai dar o rumo às acções educativas. Tal como afirma Libâneo (2013), “o processo educativo, por sua natureza, inclui o conceito de direcção. Sua adequada estruturação e seu óptimo funcionamento constituem factores essenciais para atingir eficazmente os objectivos de formação (p. 331)”. Nesta conformidade, o trabalho escolar implica obrigatoriamente uma direcção. Daí, a importância do papel do director ou gestor escolar na gestão da organização da própria escola. E para uma gestão democrática na escola é necessário que haja autonomia, participação, diálogo e a discussão colectiva e descurar a responsabilidade.

As decisões adoptadas, em carácter participativo, necessitam ser postas em prática. É nesta conjuntura que se torna imprescindível que a escola seja bem coordenada e administrada. O que não significa dizer que o sucesso da escola seja responsabilidade de uma única pessoa (o gestor da escola) onde o director centraliza todas as decisões em si (LÜCK, 2011, 144).

Neste sentido, é preciso que a escola seja gerida de forma democrática, onde o gestor escolar assume o papel de líder cooperativo. Deve ter a capacidade de corresponder às expectativas, trabalhando dentro das pretensões e perspectivas da comunidade escolar, originando desta feita a participação e a aderência de todos os segmentos da comunidade escolar em prol de um projecto comum de ensino.

Segundo Libâneo (2013), os gestores escolares não podem apenas se preocupar com as questões administrativas. O papel de um gestor escolar vai além, envolvendo os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, ou seja, tendo uma visão de conjunto da instituição e uma actuação dinâmica e

democrática. Nesta vertente, a escolha do gestor escolar requer muita responsabilidade do sistema de ensino-aprendizagem e da própria comunidade escolar e não é só nomear por nomear é necessário olhar pelo perfil de quem vai dirigir a escola. Importa aqui ressaltar a importância da liderança para o sucesso da gestão escolar. Tal como escreve (LÜCK, 2006), sua definição e particularidade são conhecimentos básicos para se entender a importância de sua presença no perfil de um gestor escolar, seja na área administrativa, pedagógica ou financeira.

O exercício da liderança é fundamental no processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino.

A liderança estabelece calma, disciplina, submissão, respeito e compromisso, pois a escola é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

A liderança como o processo de dirigir e influenciar as tarefas dos membros de um grupo, ou seja, na escola, o gestor irá dirigir toda a comunidade escolar tais como: professores, alunos, pais, funcionários, enfim toda comunidade escolar. Para tanto, é de suma importância a liderança na gestão escolar (LÜCK, 2006, p. 178).

Em suma, é necessário que o gestor escolar amplie sua capacidade de liderança para que consiga equilibrar suas obrigações administrativas e sociais. O gestor escolar como líder só terá sucesso em seu trabalho se cumprir com eficiência as suas funções. Quem assinala o caminho é o líder, mas quem diz como executar as tarefas é o gestor. Os indivíduos não nascem líderes, eles se tornam líderes, onde as habilidades de liderança podem ser aprendidas por meio de experiências e ensinamentos e o desenvolvimento vem da perseverança e da capacidade de aprender com acertos e erros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estilo de liderança optado pelo gestor escolar pode causar um impacto positivo ou negativo para a escola. Quando o gestor escolar

implementa em sua escola um estilo de liderança que não favoreça a gestão da mesma poderá obter como consequência o insucesso escolar por parte dos alunos, a fraca participação dos pais e encarregados da educação e demais actores no processo de ensino e aprendizagem. O impacto do estilo de liderança na gestão escolar é medido não apenas pelos resultados dos alunos, mas também pelo desenvolvimento pessoal e social, a motivação dos alunos e dos professores, o seu compromisso e bem-estar, a qualidade da aprendizagem e o contributo da escola para comunidade. Neste caso, um líder escolar deve exibir dentre outras qualidades básicas de liderança o conhecimento de problemas escolares, abertura com a equipe de trabalho, clareza e força de intenção e disposição à inovação. É importante que o gestor escolar opte por um estilo de liderança democrático participativo pois, permite que todos os actores educativos participem de forma activa na tomada de decisões da instituição o que promove bons resultados tanto para a gestão da escola quanto para o rendimento académico dos alunos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FULLAN, M. (2003). **Liderar numa cultura de mudança**. Porto: ASA.
- FREITAS, A. I. F. P. (2011). **A liderança do presidente da escola secundária Jaime Moniz no Funchal**, Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- SOUZA L. T. (2014). **Influência da liderança e cultura organizacional na gestão democrática de escola pública**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia Instituto de Educação, Lisboa.
- ETZIONI, A. (1989). **Organizações modernas**. 8ª ed. São Paulo: pioneira.
- BOLÍVAR, A. (2009). **Liderar as escolas no séc. XXI: uma liderança para a aprendizagem**. Conferência Uma Liderança para a Aprendizagem (Universidade da Madeira).
- LIBÁNEO J. C. (2003). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª edição revista e ampliada. São Paulo, Cortez.
- MED (2019). **Guia para a elaboração de um Projecto Educativo de Escola**, 2ª Edição, Luanda.
- CHIAVENATO, I. (1993). **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. (Vol.1, 4ª ed.). São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- LÜCK, H. (2006). **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. v. 1. Petrópolis: Vozes.
- LÜCK, H. (2009). **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo.
- LÜCK, H. (2000). **Liderança em gestão escolar**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes.
- FULLAN, M. (2003). **Liderar numa cultura de mudança**, Porto, Portugal: Edições Asa.
- FORMOSINHO, M. (1980). **Educação, perspectivas e desafios**. Imprensa da universidade de coimbra, pombalina.uc.pt digitalis.uc.pt.
- CORREIA J. F. D. (2013). **Liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados**. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Ciências Humanas. Coimbra.
- MENEZES, E. T.; SANTOS, T. H. (2002). Gestão escolar" (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educa Brasil. São Paulo: Midiamix Editora.
- ZAU F. (1996). **Educação em angola novos trilhos para o desenvolvimento**. Universitária editora, lisboa.
- Rego, A. & CUNHA, M. (2004). **A Essência da Liderança. Mudança x Resultados x Integridade**. Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação. Lisboa: Rh Editora.
- OLIVEIRA, D. A. (org.). (2008). **Gestão democrática da Educação: desafios contemporâneos**. 8.ed. Petrópolis: Vozes.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2007). **De Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas.
- LIMA, J. A. (2011). O director escolar: uma leitura crítica à luz dos estudos sobre a eficácia da escola. Conferência proferida no "VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar: A Emergência do Director da Escola – Questões Políticas e Organizacionais", Departamento de Educação, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- DEMO, P. (2010). **Desafios Modernos da Educação**. (12ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.





EVOLUÇÃO

Ano 51  
n. 51  
Abri  
2024  
ISSN 2675-2573



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.52>

**ORGANIZAÇÃO:**

Manuel Francisco Neto  
Vilma Maria da Silva

**AUTORES(AS):**

Alecina do Nascimento Santos  
Andressa Talita de Lara  
António Evaristo  
Daniela da Silva Souza Santos  
Dinah Luisa da Silva  
Ester de Paula Oliveira  
Elisangela Santos Reimberg Eduardo  
Fernanda Jaquelina Irineu Holanda  
Janaina Pereira de Souza  
Jéssica Midori Ninomiya Ribeiro  
Letícia Zuza de Lima Cabral  
Luciana Pereira dos Santos Martins  
Lucimara dos Santos de Barros  
Marcela Rodrigues Pimentel  
Maria Aparecida da Silva  
Maria de Lourdes Ferreira da Silva  
Maria Gilma do Nascimento Azevedo  
Marilena Wackler  
Monik de Cássia Sena de Almeida Morelo  
Monika Shinkarenko  
Patrícia Mendes Cavalcante de Souza  
Sabino Lázaro Argentino  
Sidneia Viana  
Sileusa Soares da Silva  
Simone de Cássia Casemiro Bremecker

ISSN 2675-2573



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Platform &  
workflow by  
OJS / PKP

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

