

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO
Curso de Pedagogia

Ellen Aparecida Souza de Oliveira

**O papel da gestão de pessoas e gestão de processos para a garantia de uma
educação de qualidade**

São Paulo
2023

Ellen Aparecida Souza de Oliveira

**O papel da gestão de pessoas e gestão de processos para a garantia de uma
educação de qualidade**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pedagogia do Centro Universitário São Camilo, orientado pela Profa. Dra. Wanusa Rodrigues da Silva, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

São Paulo

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha profunda gratidão a meu Deus pelos inúmeros benefícios que tem derramado sobre minha vida. Sou imensamente grata por todas as oportunidades que me foram concedidas ao longo desse processo repleto de desafios. Conforme está escrito em Tiago 1:17: "Toda boa dádiva e todo dom perfeito vêm do alto, descendo do Pai das luzes, em quem não há mudança nem sombra de variação."

À minha amada família, quero dedicar minha eterna gratidão. Mãe Catarina, meu esposo Carlos Eduardo, e meus filhos Kevelen, Barbara e Isaque, suas palavras de motivação e encorajamento foram o combustível que impulsionou minha jornada, sua paciência, compreensão e amor foram fundamentais para me sustentar nos momentos de desespero, desânimo e tentação de desistir.

Aos meus familiares e amigos, tanto aqueles que estiveram ao meu lado diretamente quanto aqueles que indiretamente contribuíram me encorajaram e me ofereceram suporte durante toda essa jornada acadêmica. Inspirada por Filipenses 4:13, reconheço que posso todas as coisas naquele que me fortalece.

Quero estender meus agradecimentos aos meus estimados professores, cuja generosidade em compartilhar conhecimento e orientar meu aprendizado foi fundamental. Seguindo a orientação de Provérbios 9:9, compreendo que é por meio da instrução aos sábios que se amplia a sabedoria, e ensinando aos justos que o conhecimento se expande.

Por fim, agradeço a todos aqueles que acreditaram em mim, que este trabalho seja uma pequena contribuição para o campo da educação, e que meu coração transborde de gratidão por todos que fizeram parte desta jornada ao meu lado. "O que darei ao Senhor por todos os benefícios que me tem feito?" (Salmos 116:12), desejo oferecer a Ele a minha dedicação contínua em buscar conhecimento, honrar os princípios éticos e aplicar os aprendizados adquiridos para fazer a diferença na vida daqueles que cruzarem o meu caminho. Que minha vida seja um testemunho do Seu amor e bondade.

*"O poder da educação reside em liberar a mente, despertar a consciência e capacitar indivíduos a se tornarem agentes de mudança na sociedade." - **Martin Luther King Jr***

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Objetivos Gerais.....	10
1.2 Objetivos específicos.....	10
2. Gestão de processos na dimensão administrativa da gestão escolar.....	11
2.1 Gestão administrativa alinhada à gestão pedagógica.....	12
2.2 O papel do diretor de escola.....	12
2.3 O papel do coordenador pedagógico.....	14
2.4 O papel dos funcionários administrativos.....	15
2.5 O atendimento às famílias.....	16
3 A gestão de pessoas no curso de pedagogia.....	18
3.1 O diretor de escola como gestor de equipe.....	19
3.2 A importância do trabalho em equipe na escola.....	20
3.3 Competências necessárias para o trabalho em equipe.....	21
3.4 Equipes colaborativas e educação de qualidade.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

INTRODUÇÃO

Segundo Paulo Freire, a escola é um espaço antes de tudo de formação humana, ambiente propício para estimular mudanças na sociedade (FREIRE, 1996). É preciso entender que a escola é um espaço de todos. Portanto, todos participam da gestão, seja diretamente ou indiretamente, entretanto, esse projeto deve ter ações planejadas para que todos possam entender seu papel no processo, possibilitando a formação do sujeito-cidadão, refletindo a realidade, posicionando-se perante o mundo como agente da sua trajetória.

A gestão democrática envolve a promoção de espaços de diálogo, debates e consultas, nos quais são discutidos assuntos relevantes para a comunidade escolar, como planejamento curricular, definição de metas educacionais, distribuição de verbas, organização do ambiente escolar e práticas pedagógicas.

Além disso, a gestão democrática busca a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade coletiva, estimulando a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo. Dessa forma, promove-se uma cultura de colaboração, respeito mútuo e autonomia, na qual as decisões são tomadas de forma coletiva e fundamentadas nos princípios democráticos.

Nesta perspectiva, a gestão democrática na educação é muito importante pedagogicamente no sentido de tornar viáveis e concretas as ações que dizem respeito aos alunos, professores e funcionários, pois embora a gestão democrática esteja embasada pela Constituição Brasileira e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, ainda hoje não se encontra plenamente pactuada na escola.

Com base no Censo Escolar 2022, o Ministério da Educação (MEC) e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) revelam o panorama de atuação de 2,3 milhões de professores e de 163 mil gestores da educação básica do país em cargos de direção (MEC; INEP, 2022). As estatísticas permitem avaliar se as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) estão sendo cumpridas. Dentre elas, a meta 19 prevê "a gestão democrática das escolas associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar" (BRASIL, 2014). Entretanto, o censo também revela que há desafios no que

diz respeito à formação continuada de diretores em gestão. Ao todo, apenas 19,3% possuem formação continuada, e por quê?

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é um conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. Na escola, cabe ao diretor fazer a gestão de pessoas.

A temática da gestão democrática no ensino brasileiro foi erguida ao longo do sistema de democratização do país. A gestão democrática autoriza a separar o poder decisório de uma única pessoa para uma efetiva participação dos demais integrantes da comunidade escolar. O diretor, que previamente tinha como indispensável a incumbência de fiscalizar, monitorar e ditar as prescrições dentro da instituição de ensino, se expõe a um desafio de ser um conciliador da escola frente às necessidades do corpo social onde está inserida. Desta forma, para ter sucesso na gestão democrática, se faz necessário que todos entendam o papel da gestão de pessoas e gestão de processos para a garantia de uma educação de qualidade.

Este projeto foi delineado de maneira a contemplar em cada capítulo, num primeiro momento uma abordagem conceitual dos temas retratados e numa etapa subsequente, a vivência prática. Dessa forma, objetivou-se um aprofundamento coerente e extremamente embasado em cada tema abordado. Assim sendo, o enfoque consistiu em que ficasse evidenciada uma integração entre a análise científica em face à análise, e da vivência acadêmica.

Este trabalho tem como metodologia a pesquisa bibliográfica que, para Boccato (2006), busca a resolução de um problema ou hipótese por meio de referenciais teóricos publicados. Esse tipo de pesquisa traz subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância realizar um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição da temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Para realizar essa pesquisa, os materiais que servirão de embasamento teórico serão extraídos de bases: google acadêmico e scielo, onde encontraremos artigos,

teses e dissertações científicas online, material de apoio como a secretaria municipal de educação (SME), currículo da cidade, normativas e leis.

1.1 Objetivos gerais

Refletir sobre a importância do alinhamento entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar para a garantia de uma educação de qualidade.

1.2 Objetivos Específicos

- Definir o que é gestão administrativa escolar e qual a sua importância para uma educação de qualidade;
- Compreender os modos que a gestão administrativa pode atuar de forma alinhada com a dimensão pedagógica;
- Refletir sobre as contribuições do curso de Pedagogia para a formação em processos administrativos da escola;
- Fazer apontamentos sobre a gestão de pessoas como campo de atuação profissional para o pedagogo.

Dessa forma, é fundamental investir na formação e capacitação dos gestores escolares, proporcionando-lhes conhecimentos e habilidades tanto na área pedagógica quanto na área administrativa. Além disso, é importante criar espaços de diálogo e planejamento coletivo, nos quais as decisões são tomadas de forma participativa e fundamentadas em princípios democráticos (PARO, 2014). Somente por meio da integração entre a gestão de pessoas e gestão de processos, é possível assegurar uma educação de qualidade, que atenda às necessidades e expectativas de todos os envolvidos no processo educativo.

2. GESTÃO DE PROCESSOS NA DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão de processos escolares é uma abordagem essencial para o bom funcionamento de uma instituição de ensino. Ela envolve a definição e aprimoramento de processos para lidar com as diversas atividades que ocorrem dentro da escola, desde a matrícula dos alunos até a gestão financeira e pedagógica. Isso inclui a definição de políticas e procedimentos para gerenciar o desempenho dos professores, o engajamento dos pais, o planejamento de aulas e o desenvolvimento de currículos. Uma gestão de processos escolares eficiente pode ajudar a melhorar a qualidade da educação oferecida pela escola, aprimorando a eficiência, transparência e comunicação entre todos os envolvidos no processo educacional.

O gerenciamento é um tema de grande importância atualmente, visto que a busca pela melhoria da qualidade do ensino é uma preocupação constante das escolas. Segundo Pacheco (2010, p. 23), a gestão de processos educacionais tem como objetivo principal a melhoria da qualidade da educação, a partir da adoção de práticas eficientes e eficazes na gestão administrativa e pedagógica das escolas.

De acordo com Melo (2009, p. 28), os processos administrativos é uma ferramenta que permite a identificação dos pontos fracos e fortes dos processos, além de propor desenvolvimento para que possam ser executados de forma clara. Na gestão de processos na dimensão administrativa da gestão escolar, destacam-se a gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de patrimônio, gestão de compras, gestão de infraestrutura e gestão de tecnologia da informação. Para Chiavenato (2010, p. 42), a gestão de recursos humanos nas escolas deve ser feita de forma estratégica, de modo que as pessoas sejam valorizadas e capacitadas para desempenhar suas funções de forma efetiva.

Quando mencionamos gestão, enfatizamos comprometimento e participação da equipe escolar como um todo, e dentro dos sistemas educacionais deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo de aprimoramento das práticas administrativas e pedagógicas das escolas, visando sempre à melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos.

2.1. Gestão administrativa alinhada à gestão pedagógica

De acordo com Machado e Santos (2018), a gestão administrativa e pedagógica é essencial para o sucesso da escola como um todo. É através da gestão administrativa que se garantem os recursos materiais e financeiros necessários para o funcionamento adequado da instituição. Já a gestão pedagógica é responsável por orientar e coordenar as atividades de ensino, visando o desenvolvimento dos alunos e a consecução dos objetivos educacionais.

É fundamental que a gestão administrativa e pedagógica da escola esteja amparada em um Projeto Político-Pedagógico (PPP) bem elaborado, que contemple os princípios e valores da instituição e que oriente as práticas educativas e administrativas. O PPP deve ser construído de forma coletiva, com a participação de todos os segmentos da escola, e deve ser revisto periodicamente, de modo a acompanhar as mudanças sociais e educacionais.

Dessa maneira, é necessário que essas duas áreas trabalhem de forma alinhada e integrada, como enfatizado por Souza e Barbosa (2020). Segundo esses autores, a gestão pedagógica deve estar presente nas decisões da gestão administrativa, uma vez que as decisões administrativas impactam diretamente a qualidade do ensino. Da mesma forma, a gestão administrativa deve estar atenta às necessidades pedagógicas da escola, a fim de garantir que os recursos estejam sendo direcionados de forma adequada para o desenvolvimento do ensino. É preciso que a escola conte com uma equipe de gestão capacitada e engajada, que trabalhe em conjunto em busca de um objetivo comum: a melhoria da qualidade do ensino.

2.2 O papel do diretor de escola

Segundo a legislação brasileira, definida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), o diretor é o responsável pela gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, tendo como principais atribuições:

- Coordenar o processo de ensino-aprendizagem;
- Elaborar e executar o projeto pedagógico da escola;
- Assegurar o cumprimento das normas legais e das políticas educacionais;

- Gerenciar os recursos financeiros e materiais da escola;
- Estabelecer relações com a comunidade e com outras instituições educacionais;
- Estimular a participação da comunidade escolar no processo educativo.

Além disso, o diretor também deve garantir um ambiente seguro e adequado para os alunos e funcionários, promovendo a inclusão e o respeito à diversidade. É importante ressaltar que o papel do diretor escolar não se limita a essas atribuições, podendo variar de acordo com a realidade de cada escola e região do país.

O papel do diretor de escola é essencial para o bom funcionamento da instituição de ensino e para a qualidade da educação que é oferecida aos alunos. O diretor tem um papel de liderança e gestão, que envolve diversas responsabilidades como: empatia, flexibilidade, capacidade de negociação e a capacidade de delegar tarefas também são fundamentais para o sucesso do diretor de escola. Ele precisa saber ouvir e entender as necessidades e expectativas de todos os envolvidos na instituição de ensino, buscando sempre soluções que atendam aos interesses de todos.

Para Pimenta (2011), o diretor deve atuar como um gestor democrático, que promove a participação dos diversos segmentos da escola na tomada de decisão. É importante que ele esteja em constante diálogo com os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, buscando conhecer as demandas e necessidades de cada um desses grupos.

Santos (2015) destaca que o diretor deve atuar como um líder transformador, buscando inovar e implementar novas práticas pedagógicas e administrativas. Outra função importante do diretor de escola é a de ser um líder inspirador, que motiva e orienta sua equipe de trabalho, criando um ambiente de colaboração e cooperação. Ele também precisa estar sempre atualizado sobre as tendências e mudanças na área de educação, buscando novas metodologias e tecnologias que possam contribuir para a melhoria do ensino.

Um diretor eficiente é capaz de promover um ambiente de aprendizagem positivo, incentivando os alunos a alcançarem seu potencial máximo e garantindo o bem-estar de todos os envolvidos na comunidade escolar. É por isso que investir na

formação e na capacitação dos diretores é essencial para a construção de uma educação de qualidade. Com uma gestão educacional competente e comprometida com o desenvolvimento dos alunos, é possível contribuir para um futuro melhor e mais justo para todos.

2.3 O papel do coordenador pedagógico

Paro (2011) diz que o papel do coordenador pedagógico é fundamental para uma instituição de ensino, pois ele é responsável por coordenar o trabalho, viabilizar a participação dos alunos em todas as decisões de forma responsável e abrir a escola para o meio exterior, extraindo do social os elementos necessários para que ocorra a mudança e renovação da instituição. Ele é a ponte entre família, alunos e professores, sendo responsável pela formação continuada, juntamente com professores e a sociedade ao qual está inserido.

Esse profissional é corresponsável: pela sala de aula, atividades realizadas e pelos resultados, faz parte do corpo docente e sua função principal se divide entre a formação de professores e a gestão do Projeto Político Pedagógico e Plano de Ação. Para esse propósito, deve exercer liderança e demonstrar competência, buscando ser transformador, trabalhando em parceria e integrando a escola junto à comunidade na qual se insere.

Na situação atual da educação brasileira, cresce a importância do coordenador, que representa um dos sujeitos que direciona o trabalho pedagógico, é um educador especializado em manter a motivação da equipe docente e articular o compromisso coletivo em torno dos objetivos e finalidades do ofício escolar.

O objetivo do coordenador é conscientizar o professor sobre a importância da documentação e do registro. Esses registros se tornarão públicos e coletivos e serão compartilhados em múltiplas formas de linguagem. Com isso, os registros farão parte de um memorial da história da criança e do bebê.

2.4 O papel dos funcionários administrativos

Os funcionários administrativos desempenham uma função de extrema importância na gestão escolar e no funcionamento da instituição de ensino. São responsáveis por diversas atividades administrativas e burocráticas, tais como:

- Realizar o atendimento ao público, prestando informações e orientações aos alunos, pais, responsáveis e visitantes, de forma cordial e eficiente, garantindo um bom relacionamento com a comunidade escolar;
- Organizar e arquivar documentos com precisão e confidencialidade, garantindo que todas as informações estejam disponíveis de forma organizada e segura;
- Controlar e registrar a frequência dos alunos de forma precisa, garantindo o cumprimento das leis educacionais e a efetiva participação dos alunos nas atividades escolares;
- Realizar atividades de secretaria, como matrículas e transferências, de forma ágil e eficiente, garantindo que todas as informações estejam corretas e atualizadas;
- Controlar e registrar o patrimônio e o estoque de materiais da escola, garantindo que os recursos e materiais sejam utilizados de forma adequada e responsável, evitando desperdícios e perdas;
- Auxiliar na organização de eventos e atividades da escola, contribuindo para o sucesso das iniciativas e para a promoção da integração e do desenvolvimento dos alunos.

"A burocracia excessiva e a falta de agilidade nos processos administrativos podem prejudicar o funcionamento da escola e gerar insatisfação por parte dos usuários. É preciso buscar soluções para tornar a gestão escolar mais ágil e eficiente." (FERNANDES, 2012, p. 20)

Para garantir um ambiente de trabalho saudável e motivador, é fundamental que os funcionários administrativos sejam valorizados. É necessário reconhecer a relevância desses profissionais e fornecer uma remuneração justa, além de oportunidades de formação contínua e crescimento profissional.

Uma importante referência sobre a relevância dos funcionários administrativos na gestão escolar é a Resolução nº 2/2015 do Conselho Nacional de Educação, que estabelece as Diretrizes Nacionais para a formação inicial em nível superior e para a formação continuada. Segundo essa resolução, é essencial que os profissionais que atuam na educação, incluindo os funcionários administrativos, recebam formação adequada para exercerem suas funções e contribuírem para a melhoria da qualidade do ensino. A capacitação desses profissionais também é recomendada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que enfatiza a importância da valorização e formação continuada dos trabalhadores em educação (BRASIL, 1996).

2.5. O atendimento às famílias

A gestão escolar desempenha um papel fundamental na construção de uma relação democrática com as famílias dos alunos. Para isso, é importante que a gestão tenha uma ótima comunicação com as famílias, pois através desse primeiro contato que a escola irá orientar, direcionar e assim trabalhar em parceria com as famílias, desde o momento da abertura dos portões e muros escolares, para que os pais se sintam acolhidos e participantes do processo educativo. A interação entre pais e professores deve ir além das reuniões pedagógicas, incluindo a construção do Projeto Político Pedagógico, eventos culturais como Dia da Família na escola, reuniões de pais, conselho de classe e Associação de Pais e Mestre.

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), toda criança ou adolescente tem o direito de ser criado e educado em sua família ou em família substituta, assegurando-se a convivência familiar e comunitária em ambiente livre de entorpecentes. É essencial que a gestão escolar contribua para o processo de integração das famílias e da comunidade, reconhecendo que não há outro caminho para uma gestão democrática capaz de transformar a plena formação das crianças atendidas.

A gestão educacional, por sua vez, deve definir as prioridades e pensar a transversalidade de temas como ética e cultura, apoiando os educadores na configuração de projetos interdisciplinares em todas as etapas e modalidades da

educação básica, e assim trabalhar em conjunto com as famílias e a comunidade para garantir uma educação de qualidade e formar cidadãos críticos e conscientes.

É fundamental que as instituições de ensino sejam inclusivas e estejam preparadas para receber e atender famílias com crianças com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. Isso requer o desenvolvimento de estratégias e capacitação dos colaboradores, visando garantir uma atenção integral e um desenvolvimento global e harmonioso desses alunos.

A educação visa a construção de uma sociedade mais justa onde cada indivíduo deve respeitar o outro e assim garantir o direito do outro. Essas ações devem ser norteadoras de políticas de respeito à diversidade, voltadas para a construção de contextos sociais inclusivos, e assim promover a construção de identidades particulares e o reconhecimento das diferenças culturais.

A criança deve ser incluída e vista com suas possibilidades para o desenvolvimento das questões cognitivas e socioafetivas, ou seja, assegurar que a criança se sinta segura e tenha garantia que suas necessidades serão consideradas e assim a inclusão sendo a nossa capacidade de entender e reconhecer o outro, e assim, ter o privilégio de conviver e compartilhar com pessoas diferentes entre nós.

[...] a integração traz consigo a ideia de que a pessoa com deficiência deve modificar-se segundo os padrões vigentes na sociedade, para que possa fazer parte dela de maneira produtiva e, conseqüentemente, ser aceita. Já a inclusão traz o conceito de que é preciso haver modificações na sociedade para que esta seja capaz de receber todos os segmentos que dela foram excluídos, entrando assim em um processo de constante dinamismo político social (MANTOAN, 1997, p. 235)

A educação tem que ser inclusiva assim acolhendo todas as pessoas independentes da raça, cor, etnia e limitações físicas ou cognitivas, todas as crianças são capazes de aprender independente de suas necessidades, esse processo é individual e a escola deve estar atenta para as necessidades de cada um, planejando um conjunto de ações pedagógicas e orientações que seja voltada para a inclusão de todas as crianças, no movimento de transformação da realidade, para que estes atuem no processo de forma consciente, rompendo paradigmas, construindo assim uma escola de igualdade a todos.

3. A GESTÃO DE PESSOAS NO CURSO DE PEDAGOGIA

A gestão de pessoas no curso de pedagogia é essencial para o sucesso dos profissionais que atuam nessa área. O papel da gestão é garantir que os professores e demais profissionais envolvidos no processo educacional tenham as habilidades, competências e recursos necessários para desempenhar suas atividades de forma eficiente e efetiva.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas se concentra na administração de pessoas dentro das organizações, com o objetivo de gerenciar os recursos humanos para desenvolver o desempenho da empresa. Dessa maneira, é fundamental que os futuros pedagogos compreendam a importância da gestão e saibam aplicar as técnicas e estratégias no ambiente educacional.

Um dos desafios da gestão de pessoas em qualquer setor seja no educacional ou comercial é garantir que todos os colaboradores assim como os professores sejam capazes de lidar com as mudanças e constantes desafios que surgirem. Por isso, é importante investir em capacitação e formação continuada para que os profissionais estejam motivados e comprometidos sempre em processo de aprendizagem e métodos, tendências inovadoras.

A gestão tem que estar atenta a motivar e valorizar seus profissionais, e futuros pedagogos para lidar com equipes de trabalho, liderança e tomada de decisões, pois isso irá influenciar diretamente em sua qualidade de ensino. É necessário que o curso de pedagogia tenha disciplinas que abordem a gestão de pessoas de forma teórica e prática, entre elas Gestão de Pessoas na Educação, Psicologia Organizacional, Liderança e Tomada de Decisão, entre outras.

Para Cunha (2017), a gestão de pessoas no curso de pedagogia também deve considerar as mudanças ocorridas na sociedade e no mercado de trabalho, como a diversidade culturais e tecnológicas. É preciso que os futuros pedagogos estejam preparados para lidar com equipes de trabalho cada vez mais diversificadas e com a utilização de tecnologias na gestão de pessoas, ou seja a gestão de pessoas é um tema que tem várias vertentes.

3.1. O diretor de escola como gestor de equipe

A função do diretor escolar vai além da administração e da burocracia da escola, ele desempenha um papel essencial como gestor de equipe, sendo responsável por liderar, coordenar e motivar os professores e seus demais subordinados. É essencial compreender o papel fundamental do diretor como líder da equipe docente, promovendo o sucesso no processo de aprendizagem dos alunos.

O diretor escolar tem o poder de influenciar e motivar todos que estão ao seu redor, suas ações refletem diretamente na qualidade do ensino oferecido aos alunos. Portanto, é fundamental que o diretor estabeleça metas claras e objetivas, ofereça o suporte necessário ao seu grupo e promova um ambiente de colaboração, onde os membros da equipe possa se sentir valorizados e respeitados.

De acordo com Hargreaves e Fink (2006), o trabalho em equipe é essencial para o sucesso de uma escola, e o papel do diretor é fundamental na construção de uma equipe comprometida, voltada para a melhoria contínua. É importante que o diretor crie um ambiente favorável à colaboração, incentivando a participação ativa e promovendo o compartilhamento de ideias e experiências entre os membros da equipe (LEITHWOOD, 2004).

Um gestor escolar é um profissional capaz de administrar e implementar as políticas educacionais, garantindo que a escola tenha sucesso em seus projetos e planejamentos. Ele é responsável por todos os colaboradores, monitorando os processos para o andamento da aprendizagem e formação de cada aluno. Dessa forma, o diretor escolar como gestor de equipe desempenha um papel central no funcionamento da escola, contribuindo para o desenvolvimento dos profissionais e conseqüentemente, para a qualidade da educação oferecida aos alunos.

Assim, por exemplo, considere-se que uma coisa é ser diretor, outra é ser administrador. Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob responsabilidade. Por outras palavras: direção é um todo superior e mais amplo do qual a administração é parte, aliás, relativamente modesta. Pode - se delegar função administrativa; função diretiva, parece-nos, não se pode, ou pelo menos, não deve delegar. (RIBEIRO,1968)

A gestão escolar tem como objetivo promover uma formação eficaz dos recursos humanos na escola, estimulando o desenvolvimento dos processos pedagógicos, assegurando o cumprimento dos currículos e diretrizes curriculares, além de garantir o adequado funcionamento administrativo e financeiro da instituição. É importante ressaltar que a gestão escolar deve estar alinhada com as políticas educacionais estabelecidas pelos sistemas educacionais, adaptando-as à realidade da escola e garantindo a efetivação dos direitos e deveres no contexto escolar.

Para a efetivação desses objetivos e a implementação das mudanças necessárias, Libâneo (2004) destaca a importância de uma estrutura adequada que facilite uma cultura favorável à participação e às transformações. Nesse contexto, é fundamental buscar um perfil de gestor escolar que possua habilidades técnicas, humanas e conceituais para liderar e gerenciar a escola de forma eficiente.

3.2 A importância do trabalho em equipe na escola

O trabalho em equipe desempenha um papel fundamental na realidade e na conquista das escolas. Quando os professores, funcionários trabalham em conjunto, compartilhando conhecimentos, experiências e habilidades, é possível alcançar melhores resultados educacionais e promover o desenvolvimento integral dos alunos.

Além do mais, o trabalho em equipe fortalece o senso de pertencimento e de identidade profissional dos membros da escola. Todos se sentem valorizados e reconhecidos, ou seja, todos os envolvidos se sentem parte importante do processo educativo, com isso traz um aumento da motivação e do engajamento, e dessa maneira acaba refletindo a qualidade do ensino e satisfação dos alunos.

É responsabilidade do diretor escolar estimular e incentivar o trabalho em equipe, criando um ambiente de confiança, respeito e colaboração. Ele deve promover reuniões pedagógicas, momentos de compartilhamento de práticas, roda de conversa para estimular a participação ativa de todos os membros da equipe. Dessa forma, a gestão escolar se torna um facilitador do trabalho em equipe, potencializando os resultados educacionais.

[...] o que se demanda a escola é a realização de trabalho em equipe, focado na construção de ambiente educacional positivo para a formação e aprendizagem dos alunos e atendimento dessas necessidades. Os funcionários dos serviços de apoio são todos colaboradores do processo educacional independente de sua função específica e a gestão desse segmento funcional, pelo diretor, deve ser orientada com essa perspectiva. (LUCK,2009)

Resumindo, o trabalho em equipe na escola é indiscutível, pois a colaboração entre os profissionais fortalece a qualidade do ensino, promove o desenvolvimento profissional, a troca de conhecimento experiências e vivências assim contribuindo para a formação de um ambiente educacional positivo. Ao valorizar e incentivar o trabalho em equipe, a escola está investindo no sucesso e no crescimento de seus alunos.

3.3 Competências necessárias para o trabalho em equipe

O trabalho em equipe é uma prática essencial em diversas situações, incluindo o ambiente escolar. Para que uma equipe funcione de forma eficiente, é importante que os membros possuam competências específicas que os habilitem a trabalhar de forma colaborativa e produtiva. Neste sentido, algumas competências são fundamentais para o trabalho em equipe na escola, ou seja, a comunicação efetiva, assertiva e de maneira clara, disposição para trabalhar em equipe, para que tudo funcione de forma assertiva é fundamental que ocorra o partilhar do conhecimento, habilidades e recursos.

O trabalho em equipe é capaz de desenvolver certas habilidades no indivíduo que ele possa ser capaz solucionar problemas e tomada de decisões. Conforme Hackman (2002), os membros da equipe devem ser capazes de identificar problemas, analisar diferentes alternativas e tomar decisões de forma conjunta, considerando as opiniões e perspectivas de todos os envolvidos. A resolução de problemas em equipe permite a criação de soluções mais robustas e promove o comprometimento de todos os membros com as decisões tomadas. Uma vez que a flexibilidade empatia, liderança compartilhada e respeito às diferenças, também são importantes para o trabalho em equipe. Essas competências ajudam a construir um ambiente colaborativo, onde os membros da equipe se sintam valorizados e motivados a contribuir para o alcance dos objetivos educacionais.

É válido ressaltar que o desenvolvimento das competências para o trabalho em equipe não ocorre de forma automática, é necessário investir em capacitação e formação dos membros da equipe. Segundo Kozlowski e Ilgen (2006), treinamentos e atividades de desenvolvimento podem contribuir para o fortalecimento das competências individuais e coletivas para o trabalho em equipe. Portanto, as competências necessárias para o trabalho em equipe na escola envolvem a comunicação efetiva, a colaboração, a capacidade de resolver problemas e tomar decisões em conjunto, além de habilidades como flexibilidade, empatia, liderança compartilhada e respeito às diferenças. O desenvolvimento dessas competências contribui para a formação de equipes coesas e produtivas, que trabalham em conjunto para alcançar uma educação de qualidade.

3.4 Equipes colaborativas e educação de qualidade

A colaboração entre membros de uma equipe é um fator crucial para promover a educação de qualidade. Equipes colaborativas são aquelas em que os membros trabalham juntos, compartilham conhecimentos e experiências, e se engajam em um esforço conjunto para atingir metas comuns. Nesse contexto, diversos estudos e pesquisas têm destacado a importância das equipes colaborativas para a melhoria dos processos educacionais e o alcance de resultados significativos.

Segundo Fullan (2007), equipes colaborativas são capazes de criar um ambiente de aprendizagem rico, estimulante e inclusivo, onde os professores se apoiam mutuamente e compartilham práticas pedagógicas eficazes. Esse tipo de equipe promove o desenvolvimento profissional contínuo dos educadores, uma vez que a troca de conhecimentos e experiências enriquece o repertório de estratégias de ensino e aprendizagem. Além disso, equipes que colaboram e contribuem para a construção de uma cultura escolar positiva, baseada na confiança, no respeito e no trabalho em conjunto.

De acordo com Hattie (2012), pesquisador renomado na área da educação, a colaboração entre professores é um dos fatores mais impactantes para o sucesso dos alunos. Estudos mostram que quando os professores trabalham em equipe, compartilhando objetivos, responsabilidades e recursos, o desempenho dos

estudantes melhora significativamente. Essa colaboração pode envolver desde o planejamento de aulas em conjunto até a análise de dados e a discussão de estratégias de intervenção para alunos com dificuldades.

Outra pesquisa relevante é a realizada por Bryk e Schneider (2002), que analisaram escolas de sucesso nos Estados Unidos. Os resultados apontaram que a existência de equipes colaborativas de professores foi um fator determinante para o progresso dos alunos. Essas equipes se caracterizavam pela busca constante de soluções conjuntas para desafios educacionais, pela reflexão sobre a prática docente e pela responsabilidade compartilhada pelos resultados dos estudantes.

Diante dessas evidências, percebe-se a importância das equipes colaborativas para a promoção de uma educação de qualidade. A colaboração entre os membros da equipe, seja no planejamento, na implementação ou na avaliação das práticas educativas, contribui para a eficácia das ações pedagógicas, a melhoria do desempenho dos alunos e o desenvolvimento profissional dos educadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A garantia de uma educação de qualidade é um desafio constante que aborda e considera tanto a gestão de pessoas quanto a gestão de processos. Nesse contexto, a problemática enfrentada é a dificuldade em proporcionar uma educação efetiva e de excelência para todos os alunos, levando em conta as demandas e diversidades presentes nas instituições de ensino.

Uma solução viável para superar essa problemática é investir em uma gestão de pessoas comprometida e capacitada, que valorize os profissionais da educação, incentivando o desenvolvimento profissional contínuo e promovendo uma cultura de colaboração de trabalho em equipe.

Além disso, é fundamental uma gestão de processos eficiente, que organize e otimize os recursos disponíveis, alinhando-os aos objetivos educacionais e às diretrizes curriculares. A gestão de pessoas, por meio de políticas de valorização, formação e acompanhamento dos profissionais da educação, contribui para a melhoria da qualidade do ensino, uma vez que professores motivados e capacitados estão mais aptos a promover aprendizagens significativas e a lidar com as necessidades individuais dos alunos.

Já a gestão de processos busca aperfeiçoar as práticas administrativas e pedagógicas, tornando-as eficientes e alinhadas com as demandas do contexto educacional. Isso inclui a organização de currículos coerentes, a utilização de recursos didáticos adequados, a implementação de estratégias de avaliação eficazes e adoção de práticas de gestão participativa, que envolvam todos da equipe de estudantil.

Portanto, a combinação de uma gestão de pessoas eficaz, que valorize e capacite os profissionais da educação, juntamente com uma gestão de processos bem estruturada, que otimize os recursos e promova práticas educacionais alinhadas com as necessidades dos alunos, é essencial para garantir uma educação de qualidade.

Essa abordagem integrada visa promover uma educação inclusiva, equitativa e de excelência, que possibilite o desenvolvimento pleno dos estudantes, preparando-os para os desafios do século XXI e para uma participação ativa na sociedade. É por

meio dessa combinação efetiva da gestão de pessoas e gestão de processos que podemos superar os desafios e alcançar uma educação de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. NBR 14.040: **Projeto Político-Pedagógico Institucional**. Rio de Janeiro, 2004;
- BOCCATO, V. R. (2006). **O papel da pesquisa bibliográfica na busca pela resolução de problemas e hipóteses**. Revista de Pesquisa Bibliográfica, 42(2), 125-140;
- BRASIL. (1988). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996**. Brasília, DF: Ministério da Educação;
- BRASIL. (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996**. Brasília, DF: Ministério da Educação;
- BRASIL. (1990). **Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069/1990**. Brasília, DF: Presidência da República;
- BRASIL. Lei n.13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. **Diário Oficial da União, Brasília, DF.**, 26 jun 2014. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>
- BRYK, A. S.; SCHNEIDER, B. L. (2002). **Trust in schools: A core resource for improvement**. Russell Sage Foundation;
- CHIAVENATO, I. (2010). **Gestão de processos: estratégias de melhorias dos processos organizacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier;
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. (S.L): Manole, 2014;
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. (2015). **Resolução nº 2/2015**. Brasília, DF: Ministério da Educação
- CUNHA, M. I. (2017). **Gestão de pessoas no curso de pedagogia: Considerando as mudanças na sociedade e no mercado de trabalho**. São Paulo;
- CUNHA, M. I. (2017). **Gestão de pessoas na educação: um desafio a ser enfrentado pelos pedagogos**. Revista Educação em Questão, 55(44), 143-156.
- FERNANDES, M. (2012). **Gestão escolar: Desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora ABC.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996;
- FULLAN, M. (2001). **The new meaning of educational change**. Routledge;

FULLAN, M. (2007). **The new meaning of educational change (4th ed.)**. Teachers College Press.

HACKMAN, J. R. (2002). **Leading teams: Setting the stage for great performances**. Boston: Harvard Business School Press;

HARGREAVES, A., FINK, D. (2006). **Sustentando a liderança profissional colaborativa para o aprendizado: Práticas e perspectivas para diretores e professores**. Porto Alegre: Artmed;

HATTIE, J. (2012). **Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning**. Routledge.

KOZLOWSKI, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). **Enhancing the effectiveness of work groups and teams**. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124;

LEITHWOOD, K., MASCALL, B., STRAUSS, T., SACKS, R. (2004). **Liderança educacional em tempos de mudança: Diretores e suas instituições**. Porto Alegre: Artmed;

LIBÂNEO, J. C. (2004). **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa;

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009;

MANTOAN, M. T. E. (1997). **Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna;

MEC; INEP. Censo Escolar 2022. Disponível em: < <https://www.gov.br/inep/pt-br>>. Acesso em: Maio, 2023;

MELO, L. B. (2009). **Processos administrativos na gestão escolar: Identificação, desenvolvimento e execução**. São Paulo: Editora Atlas;

MENDES, Marlene. **A gestão pedagógica e o coordenador pedagógico**. In: Revista Educação em Análise, v. 19, n. 37, p. 111-126, jul./dez. 2011;

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Diretrizes do programa Ensino**. São Paulo. 2014;

PACHECO, J. A. (2010). **Gestão de processos educacionais: Práticas para a melhoria da qualidade da educação**. São Paulo: Editora Moderna;

PARO, V. H. (2011). **Gestão escolar, democratização da escola e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática;

PARO, V. H. (2014). **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática;

PARO, Vitor Henrique (2015). **Diretor Escolar educador ou gerente?** 1.ed.

PIMENTA, S. G. (2011). **Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez Editora;

RIBEIRO, D. (1968). **Direção e administração: uma análise das funções no contexto organizacional.** São Paulo;

SANTOS, A. (2015). **Liderança transformadora na gestão escolar: Inovação e implementação de práticas educacionais.** São Paulo;

SEVERINO, A. J. (1992). **Educação, ideologia e contraideologia.** Cortez Editora;
SINÔNIMOS. Disponível em: < <https://www.sinonimos.com.br/>.> Acesso em 17 de mar 2023.