

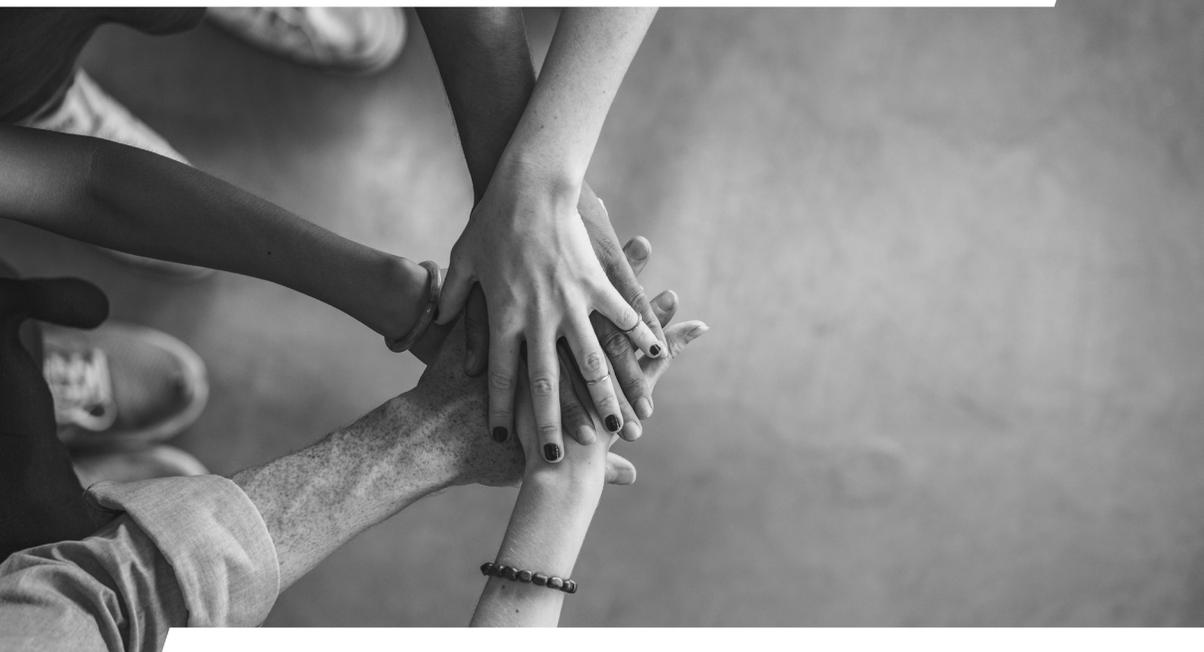
MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS
ANA CLÁUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES
SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA
(Organizadores)

Abordagens da
**GESTÃO ESCOLAR
INTEGRADA
E SEUS DESDOBRAMENTOS**



MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS
ANA CLÁUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES
SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA
(Organizadores)

Abordagens da
**GESTÃO ESCOLAR
INTEGRADA
E SEUS DESDOBRAMENTOS**



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof^ª Dr^ª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof^ª Dr^ª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina
 sProf^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProf^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof^ª Dr^ª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Abordagens da gestão escolar integrada e seus desdobramentos

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadores: Maria Leticia de Salles Redig de Campos
 Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares
 Sergio Paulo Carvalho de Souza

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A154	<p>Abordagens da gestão escolar integrada e seus desdobramentos / Organizadores Maria Leticia de Salles Redig de Campos, Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares, Sergio Paulo Carvalho de Souza. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0888-8 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.888230103</p> <p>1. Administração escolar. I. Campos, Maria Leticia de Salles Redig de (Organizadora). II. Soares, Ana Cláudia de Freitas Frazão (Organizadora). III. Souza, Sergio Paulo Carvalho de (Organizador). IV. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 371.2</p>
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil
 Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

PREFÁCIO

Nestas primeiras palavras, o agradecimento pela oportunidade de participar da publicação desta obra. Este livro, como resultado das experiências científico acadêmicas de seus autores, egressos da pós-graduação em Gestão Educacional Integrada do Instituto Superior de Educação do Estado do Rio de Janeiro – ISERJ torna-se fonte de conhecimento para os profissionais da área. Frente ao meu compromisso de ensino como professora, reconheço o privilégio de ter contribuído com a formação destes profissionais. Ao longo dos anos, venho fazendo leituras que me ajudam a compreender o contexto da prática, que tem como premissa o entendimento de que é possível, por meio da educação, aliada à práxis social, formar o homem novo, consciente das suas potencialidades históricas.

Esse modo de fazer a educação vem das tramas, dos debates, dos projetos e da preocupação com os problemas de desigualdade social vividos por muitas crianças, adolescentes e jovens no Brasil. A atuação profissional do gestor escolar, emerge de tudo isso. Parece existir certo consenso a respeito de que a prática educativa não se limita apenas à transmissão e à apreensão de conhecimentos. Apesar de todo avanço tecnológico que temos vivido, sabemos que o conhecimento continua sendo decisivo, que a educação não se reduz apenas às aprendizagens, que não se podem ignorar as dimensões da socialização, pois a escola não se esgota no plano individual e constitui uma instituição central para a vida social.

A prática educativa se processa em suas relações com a sociedade mais geral, tem a ver com os inéditos viáveis, às vezes perceptíveis, às vezes não se encontram razões de ser; tem a ver com o esperar de Paulo Freire, que com sua Pedagogia da Esperança relata as tramas de um corpo molhado de histórias, de marcas culturais. Tem de ser sustentada por vários e complexos elementos sobre os quais deve recair a atenção dos gestores escolares. Tem de se fundar na institucionalização de uma gestão democrática, por meio da efetiva participação de pais, educadores, estudantes e funcionários da escola.

Em 2022, ao comemorarmos os 122 anos de Anísio Teixeira, urge colocar em prática uma educação voltada para a justiça social, como uma grande referência de projeto educacional na reconstrução nacional. Anísio Teixeira em sua obra intitulada Educação no Brasil publicada em 1976 contribuiu para que a escola, como instituição social, buscasse não emudecer às diferenças socioculturais e econômicas, priorizando uma educação comum e obrigatória para todos. O pensamento anisiano voltado para a escola pública, berço da democracia e ancorada na busca pela redução das desigualdades foi e ainda é inspiração para o desafio da reconstrução nacional. A ideia de escola como um processo de cultura, de estímulo à mudança permanente e de meio de reconstrução social percorre o pensamento anisiano e sua obra é dedicada à mudança da escola para mudar a sociedade.

Em 2022, também se completam 100 anos do nascimento de um dos mais importantes intelectuais brasileiros do século XX, Darcy Ribeiro, antropólogo e educador. À frente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, Anísio Teixeira conheceu Darcy Ribeiro, que se tornou um companheiro importante no movimento de luta pela escola pública. Ainda em 2022, em 02 de maio completaram-se 25 anos da morte de Paulo Freire. Para além das centenas de menções e prêmios recebidos ao longo de sua vida ou post mortem, vale destacar os 29 títulos de Doutor Honoris Causa e o título de Patrono da Educação Brasileira, sendo este último registrado pela Lei n. 12.612, de 13 de abril de 2012.

A diretividade das proposições de Paulo Freire alinhada às formulações anisianas tem guiado os profissionais da educação do ISERJ no exercício da práxis sobre as possibilidades e limites que os processos educativos têm para gerar atos criadores e impulsionadores de mudanças.

No tocante ao aspecto central do livro e considerando a complexidade do ato de ensinar e de aprender, podemos compreender que muitas são as formas que os profissionais das áreas de Administração Educacional, Supervisão Educacional, Orientação Educacional e Inspeção Educacional podem auxiliar na compreensão sobre temas fundantes da educação e, sobretudo, naquelas que têm interlocuções com saberes, docência e prática cotidiana na escola. É esse o sentido em que se assentam os processos de gestão escolar, por meio de processos contextualizados, ordenando o processo educativo, de maneira a torná-lo objetivo e operacional; mantendo o foco de análise nos processos cognitivos. Um modelo de gestão escolar deve fundamentar-se em atitudes de liderança, na valorização do trabalho em equipe e em tomada de decisão. Assim, é neste quadro que se constroem espaços educativos democráticos onde caibam o consenso e o dissenso na busca de intenções e soluções comuns.

Partilho da perspectiva que são estas reflexões que edificam a prática profissional do gestor; dos processos escolares que devem ser negociados, compartilhados e avaliados. Uma gestão que opere com a dialogicidade em respeito à diversidade e, sobretudo, por meio da troca efetiva e afetiva entre os pares. A organização escolar precisa estar centrada em experiências estimuladoras de tomada de decisão e de responsabilidade, em que dialeticamente, se unem o epistemológico, o pedagógico e o político. A forma como os estudantes avançam em seu processo de aprendizagem são construções e decisões que se relacionam com a concepção que se tem da educação escolar e da função social da mesma. São construções históricas e culturais.

Nesta perspectiva, a função do gestor escolar assume um papel de importância fundamental, para fazer valer o compromisso com o desenvolvimento integral da criança, do jovem e do adulto em um trabalho pedagógico que tenha como objetivo e finalidade construir um sujeito autônomo, independente e solidário. Este é o pano de fundo para uma

concepção de educação orientada para o desenvolvimento integral do indivíduo.

O repertório de textos desta obra, de modo geral, analisa o papel do gestor em uma perspectiva participativa, democrática e dialógica. Traçam a historicidade dessa função e sua importância como representante do Estado, em suas funções de fiscalização, administrativas e de orientação legal. É uma leitura obrigatória, para quem almeja o aprofundamento dos estudos da temática em tela.

Rio de Janeiro, 25 de novembro de 2022.

Andréa Villela Mafra da Silva

Professora do Ensino Superior do ISEERJ

Coordenadora Institucional de Pesquisa, Extensão, Memória- FAETEC/Desup
Líder do grupo de pesquisa Formação de Professores e Tecnologias Educacionais/
FORPROTEC-CNPq

APRESENTAÇÃO

A partir de um passado recente – do segundo semestre de 2019 ao final do primeiro semestre de 2021 - e quase que presente ainda, vivências surgidas da experiência prática e acadêmica de seus autores, aliadas à situação da pandemia do COVID 19, são aqui descritas, discutidas, refletidas e relatadas. Pedagogos e professores interessados e profissionais da gestão educacional integrada, reunidos no programa de pós-graduação do Instituto Superior de Educação do Estado do Rio de Janeiro - ISERJ, submeteram-se, com sucesso, a uma experiência não prevista nem muito menos anunciada.

Nosso grupo iniciou o Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Educacional Integrada no segundo semestre de 2019, seguindo seu curso normal até março de 2020, ocasião em que foi decretada a pandemia do Coronavírus em todo o planeta. Adaptações para o ensino remoto foram efetivadas. E mudanças se impuseram no próprio desenvolvimento do curso. E sobretudo no objeto de estudo de muitos Trabalhos de Conclusão de Curso – TCC.

Capazes de realizar essa experiência – não prevista – com absoluto sucesso, alguns desses profissionais se reuniram neste livro, que congrega nove autores com seus artigos, objeto desses TCC. O curso contempla a formação de profissionais nas áreas de Administração Educacional, Supervisão Educacional, Orientação Educacional e Inspeção Educacional. A experiência profissional de cada um levou a um caminho próprio que foi, na maioria dos casos, o caminho da reflexão teórica sobre sua própria experiência.

Podemos afirmar que, embora não esteja presente no nome do programa, a Gestão Integrada só é possível se for também Democrática. Imposição histórica e científica, apoiada na legislação brasileira e internacional, nos conceitos da psicologia, da antropologia, da sociologia, da própria pedagogia.

Optamos por distribuir os artigos seguindo a ordem em que é citada a formação profissional desses pedagogos: administração, planejamento, inspeção, supervisão educacional, no artigo 64 da Lei 9394/96. Não foi incluída a orientação educacional porque não havia trabalhos nessa área dentre os participantes deste grupo.

Assim é que o livro se inicia com o artigo de **GUACIRA DA COSTA SILVA**, uma das autoras mais impactadas pelas consequências pedagógicas e educacionais da pandemia, em sua própria vida profissional. Seu artigo reflete a busca, de forma realística, da reflexão sobre o ensino híbrido no processo escolar, como futuro e como presente nas estratégias de ensino-aprendizagem. Parte da reflexão teórica, vivamente apoiada na realidade, sobre as condições presentes no ensino público na cidade do Rio de Janeiro. Reflete a nova relação com o conhecimento e o papel do professor. Reflete também sobre a distância que se aprofundou entre os alunos de classes sociais diversas, com graves dificuldades

de acesso à tecnologia. Conclui que é papel do **gestor** fazer da escola um espaço de construção conjunta pois que a escola é o melhor ambiente da sociedade para a realização de mudanças, para a crítica, para o diálogo. E afirma que o desafio da educação é empoderar os estudantes de habilidades sociais e intelectuais que o farão exercer a cidadania em seu meio de atuação.

Ainda na perspectiva do “choque pandêmico”, o estudo realizado por **JANAINA TELES FERNANDES** analisa a evasão escolar e seus índices diferenciados durante o período da pandemia. Descreve os gargalos existentes antes mesmo do período pandêmico e aborda o agravamento da evasão e suas causas, dentre as quais o distanciamento social, a exclusão digital, a pouca familiaridade de grande parte de docentes com as tecnologias de comunicação e informação, o próprio abandono escolar. Busca também definir o papel do **gestor** na administração do problema. Afirma que é necessária uma ação de governo no sentido do apoio à inclusão digital, à adequação das escolas, à autonomia para o diretor na elaboração de um projeto político pedagógico próprio, incluindo a implantação de novas rotinas. A mediação é a prática que se torna importante, aliada à adequação a novas demandas. Janaina descreve ainda como importantes uma ação governamental, inclusive de provimento de recursos financeiros, para fazer face aos problemas de dificuldade de acesso à internet, à perda do vínculo escolar, à falta de equipamentos adequados.

O artigo de **SERGIO PAULO CARVALHO DE SOUZA** afirma a importância da gestão democrática na educação, em particular nos cursos EaD. Analisa dados do Curso Técnico em Administração (CTA) na modalidade a distância, no Rio de Janeiro, ofertado por parceria entre a FAETEC e o CECIERJ, em uma perspectiva de estudo de caso. Sergio destaca o princípio básico constitucional da gestão democrática e analisa a participação dos profissionais da escola na definição e realização do projeto político pedagógico e a participação da comunidade através de instâncias como conselhos escolares e outros. Busca ainda esclarecer os conceitos de gestão democrática e de gestão integrada e como esses conceitos são fundamentais em cursos de Educação a Distância. Estão também analisadas as funções do docente que, pelo seu papel de único elo dos alunos com a instituição educativa, aglutina atribuições dos cargos de **gestão**. O artigo reforça ainda a importância da formação profissional e a qualidade de sua realização em sistema de EaD. Valoriza a importância da gestão democrática mesmo que não institucionalizada. A importância de ouvir o outro.

O artigo de **ANA CLAUDIA DE FREITAS FRAZÃO SOARES** reflete sobre o papel da gestão escolar em uma perspectiva participativa e democrática, com enfoque nas Habilidades Sociais. Analisa o papel do **diretor** como fundamental na composição da equipe de gestão e reforça a ideia de que o trabalho não se realiza de forma integrada se não forem desenvolvidas – sobretudo nos alunos – as Habilidades Sociais. Ana Claudia analisa as pesquisas sobre inteligências múltiplas, em particular aquelas ligadas às

relações interpessoais, e destaca a importância dessa aprendizagem no contexto escolar, afirmando que é no coletivo que as aprendizagens se tornam significativas. Há que existir um ambiente de autonomia, de participação e de transparência para uma gestão compartilhada e democrática. Há que se desenvolver nos alunos habilidades sociais que os tornarão capazes de comportamentos sociais valorizados em suas culturas; com grandes possibilidades de resultados favoráveis e que podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais. Conclui seu artigo afirmando que as habilidades sociais reforçam o coletivo.

Continuando nosso caminho por certo dedutivo e fiel ao artigo 64 acima citado, vem o artigo de **BRUNA MARIANNE SATURNINO DE OLIVEIRA LACERDA**, que trata do papel e da função do **inspetor** escolar. Traça um histórico dessa função e sua importância atual no âmbito educacional no estado do Rio de Janeiro. Descreve seu papel como representante do Estado, suas funções de fiscalização de atividades educativas e administrativas e de orientação legal. Inclui na avaliação de problemas arquitetônicos e alimentares. Descreve como integrante da função o trabalho pedagógico de apoio às equipes escolares, inclusive na avaliação da aprendizagem. Ficam assim garantidas as finalidades qualitativas do trabalho do inspetor, na medida em que ele qualifica o desenvolvimento de cada escola em que exerce sua função. Conclui que o trabalho do inspetor é sempre verificar, orientar, avaliar e corrigir. Sempre.

NEIDE MARIA DOS SANTOS trabalhou a questão do papel e da função do **inspetor** escolar, afirmando que sua importância vai além dos trâmites legais. Neide busca desmistificar a concepção do inspetor como um mero fiscal. Busca dar maior visibilidade à importância desse profissional na prestação de serviços da escola à sua comunidade. Faz uma descrição histórica da função e do cargo de inspetor escolar no Brasil desde os jesuítas, no século XVIII, até nossos dias, com a definição de funções e atribuições e formação esperada e/ou exigida. Na descrição da legislação atual cita a Lei 9394/96, mas cita também legislação estadual, na qual está presente uma amplitude maior no que se refere ao papel do inspetor na responsabilidade pelas “diretrizes, orientação e controle do funcionamento das redes oficial e particular de ensino”.

A **supervisão** escolar – chamada aqui de coordenação pedagógica, face à horizontalidade que este termo sugere – está analisada no artigo de **MARIA LETICIA DE SALLES REDIG DE CAMPOS** em um estudo de caráter mais autoral, em uma reflexão sobre o trabalho de construção de um currículo por competências, realizado com instrutores em cursos FIC de formação inicial e continuada de trabalhadores. Leticia descreve como esse trabalho surgiu: a partir de seminários semestrais, realizados de 2009 a 2013, em que se buscou fazer uma formação continuada dos instrutores que atuavam nesses cursos. Esses seminários se compunham de um dia de teoria e um dia de produção de instrumentos e ferramentas – de construção de currículo, de instrumentos de avaliação adequados ao

tipo de curso. O trabalho conjunto da equipe da escola na construção do currículo é uma questão política, no sentido puro do termo. E a opção por uma construção coletiva não só é mais democrática, como é mais eficiente.

O artigo de **MARIA DE FATIMA ROCHA GOMES** estuda o mal-estar docente, fenômeno identificado como uma das causas do abandono da profissão docente. Destaca o papel da **supervisão** no tratamento das questões pedagógicas da docência incluindo, neste contexto, o enfrentamento ao mal-estar docente e as suas consequências para o próprio processo de ensino-aprendizagem. Descreve as transformações da sociedade e seus impactos na constituição de uma nova docência. Daí a configuração do mal-estar docente, dentre outros fatores, pela complexificação do trabalho do professor, pela vigência de uma cultura de performatividade, pela mercantilização da educação e pelo controle do trabalho do professor. Apresenta uma reflexão sobre o conceito de profissionalidade docente e avalia ainda que refletir com os professores sobre o mal-estar docente é imprescindível no trabalho do supervisor que, para tal, deverá estabelecer relacionamentos pautados no diálogo, participação, respeito e apoio mútuos. Ratifica ainda a importância de uma atuação integrada da equipe gestora: direção, supervisão e orientação.

DAYANE FRANÇA DIAS destaca e analisa a atuação do **supervisor** educacional na formação do docente através de um viés neurocientífico. Defende a atualização de conhecimentos dos docentes conduzida pelo trabalho do supervisor, destacadamente na reflexão sobre os processos de ensino-aprendizagem, através do fomento de boas práticas de estudos para esse segmento. De maneira mais específica, chama a atenção para a importância de olhar o fazer pedagógico pelas lentes da neurociência e constatar a melhoria e mesmo uma ressignificação da aprendizagem. Ressalta a importância da ação do supervisor que deve ser dialógica na construção dos saberes. Acrescenta ainda a importância da afetividade e das relações interpessoais entre professores e alunos. Dayane discorre ainda sobre os processos mentais que levam à aprendizagem, quais sejam a aprendizagem pela neurociência, a memória e a plasticidade cerebral. Trabalha os conceitos de emoção e sentimento e a importância deste último na representação da emoção. Finalmente afirma que os conceitos sobre a neurociência vêm desinvisibilizar conhecimentos que iluminam as práticas pedagógicas e que reconhecem e legitimam a educação emocional, a inteligência emocional e a importância da memória emocional no processo de aprendizagem.

Esperamos, assim, que as abordagens e os diversos olhares aqui desvelados possam despertar mais e mais desdobramentos e interesse nas reflexões que aqui estão postas, em um momento tão crucial da educação brasileira. Boa leitura!

Maria Leticia de Salles Redig de Campos

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

OS RUMOS DA EDUCAÇÃO NO CONTEXTO DO ENSINO HÍBRIDO: UMA PERSPECTIVA DA GESTÃO EDUCACIONAL

Guacira da Costa Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301031>

CAPÍTULO 2..... 15

EVASÃO ESCOLAR NO PERÍODO DE PANDEMIA E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NESSE CONTEXTO

Janaina Teles Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301032>

CAPÍTULO 3..... 33

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E INTEGRADA EM EAD: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Sergio Paulo Carvalho de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301033>

CAPÍTULO 4..... 80

GESTÃO ESCOLAR: UM DIÁLOGO COM AS HABILIDADES SOCIAIS

Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301034>

CAPÍTULO 5..... 100

A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DO INSPETOR ESCOLAR NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Bruna Marianne Saturnino de Oliveira Lacerda

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301035>

CAPÍTULO 6..... 116

A IMPORTÂNCIA DO PROFESSOR INSPETOR ESCOLAR NA IDENTIDADE ESCOLAR VAI ALÉM DOS TRÂMITES LEGAIS

Neide Maria dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301036>

CAPÍTULO 7..... 133

A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO CURRÍCULO EM CURSOS FIC - DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA: O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A AUTORIA DOCENTE

Maria Leticia de Salles Redig de Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301037>

CAPÍTULO 8	149
AS CONTRIBUIÇÕES DA SUPERVISÃO EDUCACIONAL NO ENFRENTAMENTO AO MAL-ESTAR DOCENTE COM VISTAS À PERMANÊNCIA NA DOCÊNCIA	
Maria de Fatima Rocha Gomes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301038	
CAPÍTULO 9	172
A ATUAÇÃO DO SUPERVISOR EDUCACIONAL NA FORMAÇÃO DO DOCENTE POR UM VIÉS NEUROCIENTÍFICO	
Dayane França Dias	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.8882301039	
SOBRE OS AUTORES	188

GESTÃO ESCOLAR: UM DIÁLOGO COM AS HABILIDADES SOCIAIS

Data de aceite: 21/10/2022

Data de submissão: 29/08/2022.

Ana Cláudia de Freitas Frazão Soares

Servidora Municipal do Rio de Janeiro na área de Educação.
Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: Este artigo visa refletir sobre o papel da gestão escolar em uma perspectiva participativa e democrática com enfoque nas Habilidades Sociais. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica e qualitativa. Para realização dessa investigação, autores como Heloísa Lück (2021), Almir Del Prette e Zilda Del Prette (2021), José Carlos Libâneo (2013), dentre outros, auxiliam na busca das respostas às inquietações e provocações que baseiam esse estudo. A legislação em vigor, também, contribui de maneira significativa nos resultados. Com vistas às análises realizadas, pode-se afirmar que trabalhar em equipe, com uma gestão articulada, acolhedora e integradora de todos os processos que culminam em uma educação participativa e de qualidade, bem como implementar as habilidades sociais nos procedimentos e processos educacionais parece fundamental para que os objetivos da educação possam ser alcançados. No entanto, a temática aqui estudada é densa e ainda tem várias dimensões a serem exploradas e não se esgota neste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Gestão Escolar. Gestão Participativa. Habilidades Sociais.

SCHOOL MANAGEMENT: A DIALOGUE WITH SOCIAL SKILLS

ABSTRACT: This article aims to reflect on the role of school management in a participatory and democratic perspective with a focus on Social Skills. The methodology adopted was bibliographic and qualitative research. To carry out this investigation, authors such as Heloísa Lück (2021), Almir Del Prette and Zilda Del Prette (2021), José Carlos Libâneo (2013), among others, help in the search for answers to the concerns and provocations that base this study. The legislation in force also contributes significantly to the results. With a view to the analyzes carried out, it can be said that working as a team, with an articulated, welcoming and integrative management of all processes that culminate in participatory and quality education, as well as implementing social skills in educational procedures and processes seems fundamental. so that the goals of education can be achieved. However, the subject studied here is dense and still has several dimensions to be explored and is not limited to this work.

KEYWORDS: Education. School management. Participative management. Social skills.

1 . INTRODUÇÃO

Ostra feliz não faz pérola. A ostra, para fazer uma pérola, precisa ter dentro de si um grão de areia que a faça sofrer. Sofrendo, a ostra diz para si mesma: preciso envolver esta areia pontuda que me machuca com uma esfera lisa que lhe tira as pontas... "Ostras felizes não fazem pérolas...Pessoas felizes não sentem a necessidade de criar. O ato criador, seja na ciência ou na arte, surge sempre de uma dor. Não é preciso que seja uma dor doída...Por vezes a dor aparece como aquela coceira que tem o nome de curiosidade."

(ALVES, 2008 apud CAMPOS, 2014.)

A Educação contemporânea cada vez mais exige que as pessoas que assumem o cargo de liderança adquiram habilidades que as forme para lidar com quaisquer tipos de situações e obtenham êxito em todas as atividades que lhes são cabíveis. Desse modo, o cenário que está posto clama por medidas mais efetivas e eficazes no que tange a uma educação para todos, e que esta seja de qualidade e equânime. Isto significa dizer que as Habilidades Sociais se tornam cada vez mais necessárias e urgentes no âmbito escolar, para que todos os setores possam ser assim bem-sucedidos.

Para tanto, primeiramente, é preciso que se engendre uma equipe consolidada, que parte lá do topo, não no sentido de ser superior a ninguém, mas da responsabilidade que está em suas mãos em liderar, que é do gestor na figura do diretor, pois o sucesso ou fracasso organizacional está atrelado à existência ou não de um líder. Em segundo lugar, é importante ser um líder formador, aquele que entusiasma seus liderados, que os inspira e os influencia positivamente, onde todos agem em prol do coletivo e se empenham na excelência dos resultados.

Assim sendo, o que interessa nesse estudo é refletir sobre o importante papel da gestão escolar em uma perspectiva de uma educação participativa e apontar possíveis caminhos, através da implementação das Habilidades Sociais. Nesse ponto de vista, de que maneira as Habilidades Sociais podem contribuir para uma gestão escolar democrática e participativa? Que estratégias seriam possíveis de serem adotadas para que fosse construída uma escola, essencialmente, inclusiva, democrática e promotora de aprendizagem e da formação plena de todos os sujeitos?

Na tentativa de responder a esses questionamentos, autores como Heloísa Lück (2009; 2020; 2021), Almir e Zilda Del Prette (2017; 2021), José Carlos Libâneo (2013), dentre outros, contribuirão com o embasamento deste estudo. Bem como a legislação vigente que versa sobre o assunto pesquisado. A metodologia adotada por esta pesquisa é de cunho qualitativo e bibliográfico. Está dividida, basicamente, em dois tópicos. Um centrado na escola e na compreensão do que vem a ser gestão, e o outro, nas Habilidades Sociais. Desse modo, um recorte de alguns dos avanços que se deram ao longo dos tempos e o importante papel do gestor em conjunto com toda sua equipe estarão presentes nos

próximos tópicos.

2 . A ESCOLA E A CONCEPÇÃO DE GESTÃO

Por sua própria função, a escola constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos (pessoas, com diferentes papéis, estrutura de relacionamento, ambiente físico etc.), que interagem e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionado, na forma de troca de influências, ao meio em que se insere. (LÜCK, 2021b, p. 9)

A escola é um organismo social, que é compreendida pela atuação de diversos profissionais cujas funções relacionam-se entre si e que todas influenciam o processo como um todo, e segundo Lück (2021b), de alguma forma, determinadas ações, conscientes ou não, poderão afetar e impactar negativa ou positivamente em toda dinâmica escolar. Desse modo, os resultados favoráveis dependerão das ações conjuntas dos principais atores que regem tal espaço, que são: o diretor, o coordenador, o supervisor e o orientador educacional. Essas áreas ocupam posições de influência e liderança e precisam atuar de forma incorporada e alinhada às metas e aos objetivos propostos. Visto que, a

gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizam e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p.24)

O diretor escolar ocupa a posição central dentro da escola e é de sua responsabilidade a execução de todas as tarefas com eficácia e influência sobre todos os demais setores e pessoas do estabelecimento. Isto é, seu papel é pôr em prática de modo articulado, todos os elementos processuais, organizacionais que envolvem o bom funcionamento da instituição, que são “atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação” (LIBÂNEO, 2013, p. 177). Lück (2009) salienta que:

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho. (LÜCK, 2009, p. 15)

Libâneo (2013) ressalta que: “o diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores: setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.)” (LIBÂNEO, 2013, p. 179). Além disso, a qualidade com que se relaciona com os estudantes é que irá propiciar que todo o processo educacional se torne significativo para eles. Ele é o agente motivador e deve primar por uma educação global, que contemple não somente aspectos cognitivos, mas também humanos e sociais, que promova a formação cidadã,

integral de todos os educandos, como ser social que são.

Lück (2009) enfatiza que dentre as competências da gestão escolar, na figura do diretor, estão: a garantia do pleno funcionamento da escola como organização social, com enfoque na formação dos estudantes e na promoção de sua aprendizagem, por meio do respeito e implementação dos dispositivos legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas movimentações e procedimentos; a definição, atualização e execução dos padrões de qualidade para as atividades educacionais, com perspectiva extensiva e de futuro, consonante com as exigências de educação fomentada pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

Outrossim, se faz necessário que o gestor gerencie e coordene toda a instituição e ofereça subsídios para que toda a comunidade escolar esteja engajada com o compromisso de fazer a educação acontecer, por isso deve assegurar a prática democrática e a participação de todos os envolvidos. Isto é, um movimento em que ninguém deixe de participar e se envolver, desde a projeção dos objetivos até as tomadas de decisões de todo o processo administrativo, político e pedagógico. Uma gestão pautada na democracia significa dizer que:

(...) a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho como prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe. O mesmo se orienta por uma “perspectiva mais humana, integrada e coletiva, que desvela [dentre outros aspectos] as tramas, as correlações de forças, os interesses, as especificidades” que particularizam uma escola, cuja compreensão e respectiva atuação sobre esses aspectos permite a realização de gestão mais coletiva, transparente e democrática da instituição. (LÜCK, 2020a, p.38 *apud* CRUZ *et al.* 2005: 70-71)

Nessa direção, Freire (2007) aponta que a prática educacional é uma dimensão da prática social e “enquanto prática social a prática educativa, em sua riqueza, em sua complexidade, é fenômeno típico da existência, por isso mesmo fenômeno exclusivamente humano” (FREIRE, 2007, p.68). Nesse sentido, é importante frisar que são pessoas que em conjunto e na sua individualidade se transformam e ao mesmo passo favorece a conversão de todo o processo educacional, e por esta razão, as relações interpessoais são uma das demandas e habilidades mais importantes que o gestor precisará dominar para que os resultados sejam os mais favoráveis possíveis.

Além do mais, “a melhora da qualidade da educação implica a formação permanente dos educadores. E a formação permanente se funda na prática de analisar a prática” (FREIRE, 2007, p.73). Por isso, os saberes, atitudes, valores, posturas precisam ser revistos e atualizados a fim de dar conta de todo o processo educacional. Nessa perspectiva, se qualificar é uma das prerrogativas primordiais para os gestores e toda sua equipe administrativa e pedagógica. Dessa maneira, antes que discorramos sobre o que dizem os ordenamentos jurídicos a respeito da gestão democrática e dessa formação necessária à qualidade da Educação, abordaremos sobre a diferença de administração e

gestão.

2.1 O conceito de Administração e Gestão

De acordo com Campos (2012), no início do século XX vários modelos de administração foram criados. Dentre eles, o Taylorismo criado por Frederick Taylor, que defendia a racionalização do trabalho e as funções divididas entre os trabalhadores. Além deste, a indústria automobilística foi revolucionada por Henry Ford, que racionou e compartimentalizou o trabalho, aperfeiçoando a linha de montagem. Esses modelos apontam para os modos de produção capitalista e nos ilustram que não é concebível administrar sem levar em consideração a marca das contradições sociais e políticas existentes na sociedade.

A administração é vista como um processo racional, linear e fragmentado de organização e de influência estabelecida de cima para baixo e de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma mecanicista e utilitarista, para que os objetivos institucionais sejam realizados. O ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a realidade, de maneira distanciada e objetiva (...). (LÜCK, 2020b, p. 57-58)

A sociedade é permeada por uma série de instituições que executam tarefas sociais estipuladas e por se tratar de uma demanda, é preciso que sejam direcionadas e orientadas por pessoas ou órgãos com incumbências denominadas administrativas. Segundo Campos (2012), o conceito de administração tem origem no contexto capitalista, cujo objetivo era otimizar, organizar e direcionar o trabalho nas indústrias. Ressalta ainda que, é possível concluir que “a administração é a utilização racional de recursos para realização de fins determinados. Administrar é uma atividade exclusivamente humana, pois só homem é capaz de organizar racionalmente as metas a serem cumpridas” (CAMPOS, 2012, p. 13).

O estudo da escola como organização de trabalho não é novo, há toda uma pesquisa sobre administração escolar que remonta aos pioneiros da educação nova, na década de 1930. Esses estudos se deram no âmbito da administração escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando as características da organização escolar à organização empresarial. Tais estudos eram identificados com o campo de conhecimento denominado Administração e Organização Escolar ou, simplesmente, Administração Escolar. (LIBÂNEO, 2013, p.101)

De acordo com Lück (2020b), esses são alguns dos pressupostos que o administrador determinado a comandar e a controlar de modo distanciada da realidade age: o ambiente de trabalho e o comportamento humano são previsíveis e por isso podem ser controlados; crise, ambiguidade e incerteza são encarados como disfunção e como problemas a serem evitados e não como oportunidades de crescimento; o sucesso quando obtido, não é encarado de forma responsável para ser alimentado e desenvolvido e os bons resultados quando produzidos ficam aquém pela descontinuidade das práticas que os sustentam; a falta de recursos é um dos impedimentos mais comprometedores para execução do trabalho

e ascensão dos resultados; não se deve mudar modelos administrativos que deram certo. Isto pressupõe uma realidade estática, congelada, o que na verdade, evolui e se transforma em novas demandas.

Para Libâneo (2013), administrar é a atitude de reger, de governar, de efetivar um integrado de normas e funções; gerar é administração, gerência e direção. Na educação, organização escolar é sinônima de administração escolar, que comumente se caracteriza “os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas” (LIBÂNEO, 2013, p. 85), exatamente como explicitado por Lück anteriormente.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade, portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (LIBÂNEO, 2013, p. 105)

Segundo Lück (2020b), tanto os sistemas de ensino, quanto os espaços educacionais, além de unidades sociais, são organismos vivos e dinamizadores, e à medida que são compreendidos dessa maneira, se constituem em importantes e significativas células vivas da sociedade, que interage com ela, conforme a dinâmica de seus infinitos processos. Desse modo, ao se configurar por uma gama de relações entre os integrantes que nelas interinfluenciam, seja de forma direta, ou indireta, sua liderança, organização e direcionamento postulam um novo enfoque de orientação.

As escolas são, portanto, organizações, e nela sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominamos de gestão [...]. Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (LIBÂNEO, 2013, 87-88)

Nesse sentido, é importante destacar que, o processo educacional só se transforma e se torna mais eficaz na medida em que toda a comunidade escolar esteja conscientizada de que é responsável por todo o processo que ocorre no interior da escola. Por isso, a importância de uma gestão democrática e participativa, que dê voz e oportunidade aos seus membros. Visto que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2013, p.89)

Dessa maneira, cultivar um ambiente promotor de autonomia, de participação e transparência são prerrogativas essenciais para o exercício da democracia e de uma gestão

desejada para os dias contemporâneos. Contudo, o que diz a legislação da educação? É o assunto a ser abordado a seguir.

2.2 Gestão à luz das leis educacionais

A Constituição Federal de 1988 prevê no inciso VI do Art. 206 uma gestão democrática do ensino na forma da Lei, e no inciso VII deste mesmo artigo, a garantia do padrão de qualidade. Desta mesma forma, a Lei que rege a Educação que é a LDB/1996 Lei de Diretrizes e Bases, também reafirma no Art. 3, inciso VIII, que um dos princípios em que a educação está baseada é a democracia.

Como desdobramento desse princípio, ficou estabelecido na LDB, que a realização da gestão democrática se viabilizaria por meio de dois elementos básicos: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (art.14). (RESENDE e SILVA, 2012, p. 97)

No entanto, apesar de as leis primarem por uma gestão democrática, o padrão que tem prevalecido na maior parte dos estabelecimentos de ensino é o que Libâneo (2013) chama de científico-racional, no qual é prevalecido uma visão mais burocrática e tecnicista ou o técnico-científico, que está baseado na hierarquia de cargos e funções, nas regras e processos administrativos, com uma visão racionalizada dos trabalhos que oferta e que aprecia o poder e a autoridade praticados unilateralmente. Entretanto, a gestão que os ordenamentos jurídicos emanam é aquela cuja participação de todos seja fundamental. Ou seja:

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. (LIBÂNEO, 2013, p.104)

Outrossim, o PNE/2014 - Plano Nacional de Educação – menciona como uma de suas metas a efetivação da gestão democrática de educação:

A gestão democrática da educação envolve, portanto, a garantia de marcos legais, por meio da regulamentação desse princípio constitucional em leis específicas, pelos entes federativos (o que é reforçado pelo PNE), e a efetivação de mecanismos concretos que garantam a participação de pais, estudantes, funcionários, professores, bem como da comunidade local, na discussão, elaboração e implementação de planos de educação, de planos e projetos político-pedagógicos das unidades educacionais, assim como no exercício e efetivação da autonomia dessas instituições em articulação com os sistemas de ensino. Nessa direção, o PNE ratifica os preceitos constitucionais e estabelece a gestão democrática da educação como uma das diretrizes para a educação nacional. Assim, a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação. (BRASIL / MEC, 2014, p.59)

Isto quer dizer que uma gestão participativa precisa ser construída partindo da interação entre os interlocutores que integram e conduzem a gestão escolar. Ou seja,

todos os atores que conjugam forças nesse espaço, e para além deste, que abrange toda a comunidade escolar seja interna ou externa, necessitam ter o compromisso com a educação. Então, uma liderança que incentive e estimule a participação de todos - para que atuem conforme suas respectivas competências e empreguem todo o seu potencial para oferta de uma educação de qualidade e que promova o sucesso dos estudantes - é de extrema importância, necessária e urgente. Uma vez que

A democracia supõe e nutre a diversidade dos interesses, assim como a diversidade de ideias. O respeito à diversidade significa que a democracia não pode ser identificada com a ditadura da maioria sobre as minorias; deve comportar o direito das minorias e dos contestadores à existência e à expressão e deve permitir a expressão das ideias heréticas e desviantes. [...] A democracia necessita, ao mesmo tempo, de conflito de ideias e de opiniões, que lhe conferem vitalidade e produtividade. (MORIN, 2011, p. 95)

Desse modo, o líder precisa investir na sua formação para que possa ter habilidades que o capacitem a cumprir com as orientações estabelecidas nos documentos legais, na gestão pautada na democracia e na cooperação das pessoas envolvidas neste processo. Por isso não podemos nos esquecer o que versa o artigo 205 da Constituição Federal: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Portanto, é importante enfatizar que a educação, como prevê a Carta Magna, deve ser promovida com a contribuição e parceria da sociedade. Isto quer dizer que a escola não só pode como deve buscar esse auxílio e gerir seus processos pautados na democracia e na participação de todos. Dessa maneira, nos próximos tópicos serão abordadas quais habilidades são fundamentais para o trabalho de uma gestão compartilhada e de sucesso.

3 . INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E HABILIDADES SOCIAIS

O cenário contemporâneo demanda uma construção cíclica de saberes, habilidades e competências que atualize e capacite o indivíduo a lidar com todo e qualquer tipo de situação. Com o aumento da população e as transformações sociais que vêm ocorrendo, continuamente, na sociedade configura-se uma reestruturação das interlocuções humanas, resultando em uma reconfiguração das relações interpessoais. Desta maneira, o profissional que assumirá o cargo de liderança precisa desenvolver competências que o habilitem no trato com as pessoas envolvendo-as no compromisso com os resultados.

Isto quer dizer que para o alcance de uma gestão escolar participativa, efetiva e eficaz, necessita-se da fluência e aplicação consonante da energia dinamizadora das relações interpessoais que acontecem no ambiente escolar, em torno das metas propostas, compreendidas e reconhecidas por seus integrantes, com diligência coletiva em busca de sua execução. Nessa perspectiva, as descobertas das pesquisas de Howard Gardner

poderão nos ajudar nessa busca.

Estudos elaborados por Gardner no século XX por volta da década de 1980, resultaram na teoria das inteligências múltiplas. Esse estudo tinha o intuito de investigar e compreender como opera a inteligência humana, que é uma definição desenvolvida para explicar como cada pessoa constata suas competências cognitivas de modo peculiar. Segundo o pesquisador, cada ser humano tem habilidades e aptidões singulares e que os potenciais intelectuais podem ser alterados à medida em que são submetidos a intervenções.

A inteligência humana é um vigor biopsicológico. Cada um pode manifestar mais de uma categoria de inteligência ao longo de sua existência. Isso ocorre pois, de acordo com Gardner (2002), todas as pessoas nascem com todos os tipos de inteligências, que são ampliadas e inspiradas, conforme o passar do tempo. No entanto, para que se desabroche e floresça, outros elementos precisam ser considerados, como a genética e a cultura em que o sujeito está inserido.

A cultura nos possibilita examinar o desenvolvimento e a implementação de competências intelectuais a partir de uma variedade de perspectivas os papéis que a sociedade valoriza; as buscas nas quais os indivíduos podem adquirir especialização; a especificação de domínios nos quais prodigiosidade, retardo ou incapacitações de aprendizagem individuais podem ser encontrados; e os tipos de transferências de habilidades que podemos esperar nos cenários educacionais. (GARDNER, 2002, p.44)

São nove os tipos de inteligências, sete descobertos inicialmente e, posteriormente, mais dois, que são o naturalista e o existencial. Os demais tipos de inteligência são: intrapessoal, linguística, visual/espacial, lógico-matemática, musical, corporal-cinestésica, interpessoal. Entretanto, o que interessa nesta pesquisa é enfatizar as inteligências ligadas às relações pessoais, tanto as internas, consigo próprio e as externas com os outros sujeitos e relacioná-las às Habilidades sociais, que veremos mais adiante.

A inteligência está associada à aptidão e à facilidade que cada ser humano consegue desenvolver determinadas ações, enquanto a habilidade pode ser aprendida com treinamentos, o que faz com que distinga uma da outra. De acordo com Del Prette e Del Prette (2017) qualquer tipo de comportamento expedido na relação com outras pessoas se referirá ao desempenho social. Isto diz respeito tanto aos desempenhos favoráveis quanto aos indesejáveis, aqueles que interferem na qualidade das relações.

O desempenho competente das habilidades sociais tem alta probabilidade de obter consequências reforçadoras imediatas no ambiente social. As características específicas, de um desempenho social que o tornam indicativo de uma habilidade social, dependem de fatores da situação, da pessoa e da cultura. Esses fatores podem influenciar tanto a topografia (forma) como a funcionalidade (efetividade) do desempenho social e, ainda, a decisão pelo enfrentamento ou pela fuga/esquiva da situação interpessoal. (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p. 31-32)

Gardner (2002) investigou o desenvolvimento de ambos os aspectos da natureza

humana. A dimensão interna de um indivíduo, aquela que dá acesso à nossa exclusiva vida sentimental, permeada por nossos afetos e emoções. Pois é, “a capacidade de efetuar instantaneamente discriminações entre estes sentimentos e, enfim, rotulá-las, envolvê-las em códigos simbólicos, basear-se nelas como um meio de entender e orientar nosso comportamento”. (GARDNER, 2002, p. 185). Isto é, esta dimensão está “relacionada à capacidade de autoconhecimento e à possibilidade de instrumentalizar o sujeito a agir adaptativamente” (CAMPOS, 2012, p. 55).

Enquanto o outro aspecto, está voltado para fora, para os outros seres. Esta capacidade está centrada na aptidão de observar e diferenciar entre outros sujeitos, e particularmente, se atentar para sua natureza, seus humores, temperamentos, motivações e intenções. Trata-se da inteligência interpessoal, que “está ligada à capacidade de relacionar-se bem e pressupõe a percepção das distinções no humor, motivações e emoções de outras pessoas” (CAMPOS, 2012, p.55). Vejamos:

Em sua forma mais primitiva, a inteligência intrapessoal equivale a pouco mais do que a capacidade de distinguir um sentimento de prazer de um de dor e, com base nessa discriminação tornar-se mais envolvido ou retrair-se de uma situação. Em seu nível mais avançado, o conhecimento intrapessoal permite que detectemos e simbolizemos conjuntos de sentimentos altamente complexos e diferenciados. (...)

Examinada em sua forma mais elementar, a inteligência interpessoal acarreta a capacidade da criança pequena de discriminar entre os indivíduos ao seu redor e detectar seus vários humores. Numa forma avançada, o conhecimento pessoal permite que um adulto hábil leia as intenções e desejos – mesmo quando foram ocultados de muitos outros indivíduos e, potencialmente, ajam em cima deste conhecimento – por exemplo, influenciando um grupo de indivíduos dispare a comportar-se ao longo de linhas desejadas.

Mais do que em outras esferas, encontra-se uma tremenda variedade de formas de inteligência interpessoal e intrapessoal. De fato, exatamente porque cada cultura possui seus próprios sistemas de símbolos, seus próprios meios para interpretar experiências, as “matérias-primas” das inteligências pessoais rapidamente tornam-se guiadas por sistemas de significado que podem ser totalmente distintos entre si. (GARDNER, 2002, p. 185-186)

Campos (2012) ressalta que “a partir das contribuições de Gardner, percebemos que as habilidades sociais estão mais do que relacionadas com as inteligências, são, na verdade, parte da própria inteligência” (CAMPOS, 2012, p. 55). Nesse sentido, desenvolver habilidades que possibilitem ao líder solucionar os problemas que surgirão no interior da escola e enfrentar os desafios diários de forma inteligente e eficaz nos parece uma alternativa apropriada para que se possa alcançar os objetivos desejados. Mas, o que vem a ser habilidades sociais?

O termo habilidades sociais, geralmente utilizado no plural, aplica-se às diferentes classes de comportamentos sociais do repertório de um indivíduo, que contribuem para a competência social, favorecendo um relacionamento saudável e produtivo com as demais pessoas. (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p. 31)

Esses comportamentos manifestam características específicas. Ou seja: Habilidades Sociais diz respeito a um construto descritivo “1 dos comportamentos sociais valorizados em

determinada cultura **2** com alta probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidade **3** que podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2021, p. 24). Em sua definição, esse conceito das habilidades está nomeado uma classe geral de comportamentos sociais e suas subclasses, que abordaremos mais adiante.

As atitudes e comportamentos classificados como Habilidades Sociais podem favorecer a Competência Social na expectativa de ocasionar os resultados intencionados na interação social. Por exemplo, ao solicitar alguma coisa e ser socorrido, ao discordar de algo e ser considerado e respeitado no direito de dar sua opinião, de perguntar e ser respondido, dentre outras inúmeras situações. Mas, o que vem a ser essa competência?

De acordo com Almir e Zilda Del Prette (2017), “a competência social é a capacidade de articular pensamentos, sentimentos e ações em função de objetivos pessoais e de demandas da situação e da cultura, gerando consequências positivas para o indivíduo e para a sua relação com as demais pessoas” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p. 33). Segundo esses autores, as habilidades sociais têm um sentido descritivo e a competência tem um sentido avaliativo. Isto é:

Enquanto o termo habilidades sociais tem um sentido descritivo de identificar os componentes comportamentais, cognitivo-afetivos e fisiológicos que contribuem para um desempenho socialmente competente, o termo competência social apresenta um sentido avaliativo que se define pela coerência e funcionalidade do desempenho social. A análise da funcionalidade se baseia nos efeitos do desempenho, com maior ênfase sobre três tipos gerais e complementares de resultados: alcançar os objetivos imediatos; manter ou melhorar a qualidade dos relacionamentos; manter ou melhorar a autoestima. (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p. 33-34)

Dessa forma, para que o sujeito possa desenvolver relações bem-sucedidas, exitosas com as demais pessoas, é preciso adquirir habilidades sociais que o capacitem em diversas situações. “As habilidades sociais constituem uma classe específica de comportamentos que um indivíduo emite para completar com sucesso uma tarefa social” (GRESHAM, 2021, p. 19). Enquanto, “a competência social é um termo avaliativo baseado em julgamentos (de acordo com determinados critérios) de que o indivíduo desempenhou adequadamente a tarefa social” (GRESHAM, 2021, p. 19).

Nesse sentido, é importante e de total relevância que diante do contexto em que se apresenta a sociedade contemporânea, um repertório de habilidades sociais sejam desenvolvidos nas escolas. É indispensável que haja uma preocupação das políticas educacionais em implantar na Educação competências que possibilitem também aos educandos se adequarem às inúmeras situações que acontecem inesperadamente ao longo da vida. Competências essas, para que se possa dar conta das novas demandas sociais que vêm surgindo mediante tantas transformações e celeridades no presente século.

Considerando que a interação humana é responsável pela sobrevivência de cada indivíduo e que a escola é o lugar que favorece essas interações, é fundamental que

políticas dessa natureza sejam implementadas e cultivadas pelo gestor escolar e sua equipe. Visto que, a aquisição da linguagem, a organização do pensamento e a capacidade de comunicação sejam aprendidas quando o ser humano interage com os outros. Esses fatores são determinantes tanto para a sobrevivência física quanto psicológica.

Então, “a escola pode ser percebida como mais um lugar de aprendizagem, composta por sujeitos que levam a vida para dentro dela e a constituem a partir de suas singularidades, assim como a partir das interações no coletivo” (BIZZO, 2013, p.141), pois são esses espaços que conduzem a uma aprendizagem significativa, que dá o verdadeiro sentido a cada um de seus integrantes. É por esta razão que a escola é o local que todas essas práticas devem ser cultivadas e promovidas. Uma vez que, ela “cumpre um objetivo antropológico muito importante: garantir a continuidade da espécie, socializando para as novas gerações as aquisições e invenções resultantes do desenvolvimento cultural da humanidade” (LIMA, 2007, p.6).

Nessa lógica, é na prática social, que as pessoas vão se constituindo, gradativamente, e que vão se apropriando desse mundo, formando à sua consciência e construindo à sua identidade. Por isso, necessitam que sejam desenvolvidas competências que beneficiem a convivência saudável e a qualidade de vida de cada sujeito que está se formando a cada dia. Uma vez que, somos pessoas em contínua construção. Como diz Freire (2007), somos sujeitos inacabados, inconclusos, não somos, estamos sendo. Dessa maneira, promover nas relações interpessoais, habilidades que aprimorem o sócio emocional das pessoas e que sejam forjadas a resiliência delas.

Segundo El Achkar (2014), “o conceito de Resiliência faz referência a pessoas que conseguem viver bem, utilizando a flexibilidade e a criatividade mesmo passando por dificuldades, possibilitando a superação, não a eliminação de um problema, através da sua ressignificação” (EL ACHKAR, 2014, p. 63). Assim, mesmo diante das dificuldades e adversidades que possam vir a surpreendê-las, as pessoas resilientes serão aquelas capazes de transpô-las e estarão hábeis a fazer com que tais problemas sejam o motor de arranque de suas conquistas e superações. Borges destaca que:

Nesses momentos de superação vislumbra-se facilmente um aumento no nível de maturidade para lidar com as situações adversas, frustrações ou perturbações, sempre buscando saídas adequadas para a resolução de seus problemas. Mas para isso, a escola precisa assumir o seu papel como entidade democrática e construtora de saberes autônomos, pois de nada adianta o aluno resiliente estudar em um ambiente educacional que não permita e nem possibilite o desenvolvimento de sua autonomia. (BORGES, 2014, p. 22)

A função social da escola, declarada nos documentos legais, que legislam e orientam os planos e políticas educacionais, é a formação de futuros cidadãos, críticos e construtores da realidade social. Para Del Prette & Del Prette (2017), esse objetivo acarreta interações regulada pela ética, pelo respeito às regras e pelo desempenho de habilidades

interpessoais indispensáveis à exigência e defesa de direitos e ao relacionamento harmonioso e produtivo em diferentes contextos.

Isto significa que, os estabelecimentos educacionais precisam adotar e assumir o seu papel político e civilizatório, promovendo assim, aprendizagens para além das competências cognitivas, mas as que, sobretudo, desenvolvam o ser em sua plenitude, contemplando desta maneira as habilidades sociais. Principalmente, para que possa lidar com os problemas de ordem interpessoal e na solução deles.

De modo que, “um problema interpessoal pode ser conceituado como um desequilíbrio na relação, quando uma das partes se sente prejudicada pela ação da outra ou uma discrepância entre a condição presente e a condição desejável de relacionamento com outra(s) pessoa(s)” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p. 198). Esses problemas, podem, inclusive, prejudicar não só o rendimento escolar, mas também afetar, emocionalmente, a pessoa e desencadear outros problemas de saúde. Por isso, é importante saber que “a solução de problemas é um processo meta-cognitivo com a dupla função de levar a pessoa a: (a) conhecer seus próprios comportamentos, pensamentos e sentimentos; (b) alterar seu comportamento subsequente com base nesse conhecimento” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p.199).

Nessa empreitada, Almir e Zilda Del Prette (2017) propõem como principais classes: o Autocontrole e expressividade emocional; a civilidade; a empatia; a assertividade; a solução de problemas interpessoais; as de cunho acadêmico e as de fazer amizades. Na concepção dos autores, não se dissociam, se complementam, e deveriam compor os programas educativos no desenvolvimento interpessoal do público infanto-juvenil. Assim, as classes e subclasses das habilidades que são propostas como relevantes por esses autores será o que iremos abordar no próximo tópico.

3.1 Classificação das habilidades sociais

O bem coletivo tem ficado para segundo plano no consciente humano. As pessoas se portam de um modo egocêntrico, desumano e imparcial. Há dificuldades em lidar com os conflitos que surgem na caminhada. Há ainda, um cultivo desenfreado do consumismo, que resulta em um apreço do ter em detrimento do ser. Portanto, todas essas situações geram vulnerabilidade à vivência, à convivência e à sobrevivência.

Dessa maneira, sendo as habilidades sociais o conjunto de comportamentos que auxiliam ao sujeito na interação interpessoal e que podem promover êxito em suas relações e ao seu próprio bem-estar, torna-se indispensável apresentar as principais classes de Habilidades Sociais que podem ser relevantes para o contexto social que as pessoas assumem. Segue abaixo a classificação dessas habilidades:

PORTIFÓLIO DE HABILIDADES SOCIAIS

1. Comunicação.	Iniciar e manter conversação, fazer e responder perguntas, pedir e dar feedback, elogiar e agradecer elogio, dar opinião, a comunicação tanto ocorre na forma direta (face a face) como na indireta (uso de meios eletrônicos); na comunicação direta, a verbal está sempre associada à não verbal, que pode complementar, ilustrar, substituir e às vezes contrariar a verbal.
2. Civilidade.	Cumprimentar e/ou responder a cumprimentos (ao entrar e ao sair de um ambiente), pedir “por favor”, agradecer (dizer “obrigado/a”), desculpar-se e outras formas de polidez normativas na cultura, em sua diversidade e suas nuances.
3. Fazer e manter amizades.	Iniciar conversação, apresentar informações livres, ouvir/fazer confidências, demonstrar gentileza, manter contato, sem ser invasivo, expressar sentimentos, elogiar, dar feedback, responder a contato, enviar mensagem (e-mail, bilhete), convidar/aceitar convite para passeio, fazer contatos em datas festivas (aniversário, Natal, etc.), manifestar solidariedade diante de problemas.
4. Empatia.	Manter contato visual, aproximar-se do outro, escutar (evitando interromper), tomar perspectiva (colocar-se no lugar do outro), expressar compreensão, incentivar a confiança (quando for o caso), demonstrar disposição para ajudar (se for o caso), compartilhar alegria e realização do outro (nascimento do filho, aprovação no vestibular, obtenção de emprego etc.).
5. Assertivas.	<p>Por se tratar de uma classe ampla com muitas subclasses, são aqui destacadas entre as mais importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defender direitos próprios e direitos de outrem • Questionar, opinar, discordar, solicitar explicações sobre o porquê de certos comportamentos, manifestar opinião, concordar, discordar • Fazer e recursar pedidos • Expressar raiva, desagrado e pedir mudança de comportamento • Desculpar-se e admitir falha • Manejar críticas: (a) aceitar críticas (ouvir com atenção até o interlocutor encerrar a fala, fazer perguntas, pedir esclarecimento, olhar para o interlocutor, concordar com a crítica ou com parte dela, pedir desculpas); (b) fazer críticas (falar em tom de voz pausada e audível, manter contato visual sem ser intimidatório, dizer o motivo da conversa, expor a falha do interlocutor, pedir mudança de comportamento); (c) rejeitar críticas (ouvir até o interlocutor encerrar a fala, manter contato visual, solicitar tempo para falar, apresentar sua versão dos fatos, expor opinião, relacionar a não aceitação da crítica em relação à veracidade do acontecimento). • Falar com pessoa que exerce papel de autoridade: cumprimentar, apresentar-se, expor motivo da abordagem, fazer e responder perguntas, fazer pedido (se for o caso), tomar nota, agendar novo contato (se for o caso), agradecer, despedir-se.
6. Expressar solidariedade.	Identificar necessidades do outro, oferecer ajuda, expressar apoio, engajar-se em atividades sociais construtivas, compartilhar alimentos ou objetos com pessoas deles necessitadas, cooperar, expressar compaixão, participar de reuniões e campanhas de solidariedade, fazer visitas a pessoas com necessidades, consolar, motivar colegas e fazer doações.

7. Manejar conflitos e resolver problemas interpessoais.	Acalmar-se exercitando autocontrole diante de indicadores emocionais de um problema, reconhecer, nomear e definir o problema, identificar comportamentos de si e de outros associados à manutenção ou solução do problema (como avaliam, o que fazem, qual a motivação para mudança), elaborar alternativas de comportamentos, propor alternativas de solução, escolher, implementar e avaliar cada alternativa ou combinar alternativas quando for o caso.
8. Expressar afeto e intimidade (namoro, sexo).	Aproximar-se e demonstrar afetividade ao outro por meio de contato visual, sorriso, toque, fazer e responder perguntas pessoais, dar informações livres, compartilhar acontecimentos de interesse do outro, cultivar o bom humor, partilhar de brincadeiras, manifestar gentileza, fazer convites, demonstrar interesse pelo bem-estar do outro, lidar com relações íntimas e sexuais, estabelecer limites quando necessário.
9. Coordenar grupo.	Organizar a atividade, distribuir tarefas, incentivar a participação de todos, controlar o tempo e o foco na tarefa, dar feedback a todos, fazer perguntas, mediar interações, expor metas, elogiar, parafrasear, resumir, distribuir tarefas, cobrar desempenhos e tarefas, explicar e pedir explicações, verificar compreensão sobre problemas.
10. Falar em público.	Cumprimentar, distribuir o olhar pela plateia, usar tom de voz audível, modulando conforme o assunto, fazer/responder perguntas, apontar conteúdo de materiais audiovisuais (ler apenas o mínimo necessário), usar humor (se for o caso), relatar experiências pessoais (se for o caso), relatar acontecimentos (incluir subclasses do item anterior), agradecer a atenção ao finalizar.

Fonte: Classes e subclasses de habilidades sociais na ótica de Del Prette & Del Prette, 2021, p. 28-30.

Todas essas classes e subclasses são caracterizadas como pertinentes por todo o ciclo vital. Isto é, “grande parte das necessidades das pessoas é mediada por outros indivíduos e depende de interações entre eles. Essa é uma característica de qualquer comportamento social em um ambiente comum (...)” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2021, p.34). Por isso, tem é importância saber lidar com as emoções e controlar os próprios sentimentos, principalmente, em situações que podem desencadear conflitos, gerar inimizades e até mesmo violências. No entanto, é sabido que a maioria das pessoas, não foi treinada nesse sentido e não sabe lidar com elas.

Ademais, o contexto que está posto na sociedade nos dias atuais, é muito comum nos depararmos com pessoas ansiosas, imediatistas, estressadas e com certo desequilíbrio emocional. Por isso, desenvolver a empatia, é sem dúvida favorável para uma convivência satisfatória e propensa a dirimir os conflitos e individualismo na sociedade. De maneira que, o exercício de se posicionar no lugar do outro é “um dos mais belos recursos do indivíduo para uma vida social complexa e gratificante, pessoas que exercitam a empatia são vistas como sensíveis, calorosas e amigáveis, produzindo resultados positivos na relação com os demais” (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2017, p. 148).

Em resumo, as Habilidades Sociais são assimiladas no decorrer da vida mediante processos formais ou informais ao interagir com as outras pessoas e, desse modo, influenciadas pela cultura e casualidades precedentes do ambiente. Segundo Campos (2012), “a cultura é um óculos, cuja lente vai determinar como iremos ver o mundo. Esta lente é permeada pelos costumes de cada sociedade, de cada família em particular, a partir de sua classe

social, seu nível educacional, sua religião e por muitos outros fatores” (CAMPOS, 2012, p. 12). Além disso, cada cultura determina parâmetros desejados, aceitáveis ou censurados de comportamentos sociais que são propagados entre seus integrantes e explanados no decorrer do tempo.

Portanto, para que esteja capacitado e habilitado para enfrentar os desafios que surgirão na sua gestão, os problemas interpessoais que possam ocorrer, as tomadas de decisões que precisará enfrentar; e as metas a alcançar e os resultados desejados, o gestor escolar necessitará de competências que o habilitem a lidar com situações adversas e inesperadas. Então, as Habilidades Sociais aqui propostas podem ser grandes aliadas nessa empreitada.

4 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

“É preciso uma aldeia inteira para educar um único índio”

(Autor desconhecido)

Com base nesse provérbio africano em epígrafe, não será apenas o núcleo da família que promoverá aprendizagem e educação, todo ser humano aprende e se desenvolve na medida em que se relaciona e convive em sociedade, seja na escola, na comunidade, enfim, onde houver oportunidades de interação e convivência. Dessa maneira, educação não se faz sozinha, é no coletivo, unindo forças e somando esforços que a aprendizagem acontece e que os objetivos previstos são alcançados. E é na escola que esse aprendizado se potencializa e se desenvolve.

Nessa perspectiva, é na construção de uma gestão ancorada na democracia, que valoriza a participação de todos, que envolve pais, alunos, professores, coordenadores, diretores, funcionários e toda comunidade em geral, que irá fazer com que ocorra uma educação de qualidade para todos. Isto é, em uma gestão participativa, democrática, integradora, que mobiliza seus integrantes de modo comprometido e que valoriza o diálogo em todas as instâncias, o surgimento de um grêmio estudantil, o surgimento de fóruns para discussões, o surgimento do coletivo de professores, o surgimento de representantes de pais, enfim, de assembleias em que os estudantes atuem efetiva e criticamente, tomando decisões responsáveis em prol do bem comum de todos.

Morin (2011) salienta que a relação rica e complexa entre o sujeito e a sociedade é favorecida pela democracia, nas quais as pessoas podem colaborar uma com as outras, crescer juntas, reger-se e moderar-se mutuamente. Dessa forma, uma gestão efetivamente democrática, não se intimida pela participação maciça da comunidade, ao contrário, ela estimula a efetiva colaboração de todos em um só propósito, que é fazer com que a educação de fato aconteça e que a formação plena de todos os estudantes se realize.

Por isso, se as Habilidades Sociais que mencionamos ao longo desse estudo, forem encorajadas e desenvolvidas, não só pela família, mas também pela escola, de maneira consistente, orientada e diretiva, com a intencionalidade pedagógica de desenvolver esses componentes de habilidades sociais, muito provavelmente irão favorecer essa vivência e essas competências em todos os âmbitos da escola. Isto é, desde o porteiro que recebe esse aluno no portão até aquele colaborador que encerra as atividades ao fechar a escola. Assim, todo esse aprendizado, o estudante irá levar consigo, para o seu lar, para a sua vida cidadã em sociedade e vai voltar com a família questionando a escola e trabalhando juntos formando uma parceria implacável e tão necessária nesse contexto.

Nesse sentido, é preciso considerar que a direção é uma concepção e característica da gestão, em que convergem o trabalho e o esforço do coletivo, a união dos diferentes agentes e a atuação efetiva, inclusive, dos estudantes. Por isto, vale frisar que o gestor tem um papel fundamental de orientar e articular todos os seus componentes rumo à finalidade a que se propõe a escola. Sendo uma liderança fundamentada na democracia, na figura de um líder formador, influenciador, que estimula e conscientiza sobre a responsabilidade de toda a comunidade escolar com a educação, que em consonância com a lei da educação nacional a LDBEN de 1996 em seu Art. 2º, é pautada nos ideais de solidariedade humana.

Além disso, a carta constitucional de 1988 no artigo 205 ressalta que a educação será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. Isto quer dizer, que os próprios ordenamentos jurídicos já legitimam essa premissa de que educação não se faz sozinha. É com a cooperação e participação de todas as instâncias que ela de fato se concretizará. Por isso, é importante que o gestor mobilize todos os setores em prol da melhoria da aprendizagem em prol da qualidade dos processos educativos que irá ofertar.

Então, o gestor escolar, precisa envolver e entusiasmar seus liderados, conhecer bem sua realidade, firmar parcerias com a comunidade local e adjacências. Não só com a comunidade interna, mas também a externa da escola. Recorrer sempre que necessário a outras instâncias, como: o Ministério Público, o Conselho Tutelar, a Secretaria de Educação, bem como, a todo o órgão que possa favorecer a aprendizagem dos educandos e contribuir para melhoria da educação. Pois, é no conjunto das funções executadas com responsabilidade e compromisso com as ações pedagógicas e com a formação plena do indivíduo em todos os aspectos que o compõe, que são os físicos, biológicos, sociais, psicológicos, culturais e históricos, que a educação se realizará de modo eficiente e eficaz.

Portanto, é importante enfatizar que todos precisam estar imbuídos nessa missão, na busca de resultados exitosos. E nessa prática não cabe métodos autoritários de exercer o poder, de intervenção nas decisões da escola e na definição coletiva dos trabalhos. Ao contrário, uma gestão integradora e participativa, que promova ações que potencializem o envolvimento responsável de todos e estimulem valores como a empatia, a solidariedade, a cooperação e o respeito mútuo, que são imprescindíveis para o sucesso de toda dinâmica

escolar.

É através das interações dentro dos espaços educativos que é privilegiado um bom repertório de atividades, que possa formá-los a se portarem de modo adequado em diversas situações e como distintos protagonistas. Entretanto, essas ações precisam ser estimuladas e desenvolvidas de modo sistematizado, com intencionalidade, que propicie vivências que desenvolva as habilidades sociais necessárias para lidar com quaisquer tipos de situação, para administrar bem problemas de relacionamento interpessoal, para lidar com os sentimentos e emoções, enfim, para que consigam viver bem em todos os espaços sociais de sua convivência.

Nessa direção, com base às análises realizadas, pode-se afirmar que trabalhar em equipe, com uma gestão articulada, acolhedora e integradora de todos os processos que culmine em uma educação participativa e de qualidade, bem como implementar as Habilidades Sociais nos procedimentos e processos educacionais parece primordial para que as metas e propostas da educação possam ser alcançadas.

Nesta pesquisa, buscou-se investigar como o papel do gestor escolar em uma perspectiva participativa e democrática, articulada com as Habilidades Sociais poderiam ser de fundamental importância para desenvolver e capacitar seu público-alvo que são os estudantes em sua integralidade.

Reflijo que um estudo dessa natureza seja indispensável tanto para educação quanto para a sociedade como um todo. Desta maneira, pondero que a temática aqui elucidada possui inúmeras dimensões a serem esquadrihadas devido à sua densidade e amplitude. Portanto, ela não se esgota neste trabalho, ficando, então, a dica para que outros pesquisadores realizem estudos nessa área.

REFERÊNCIAS

BIZZO, Kátia. Reflexões e práticas sobre a TransPsicomotricidade no cotidiano da Educação Infantil. In: COSTA, Eduardo; LOVISARO, Martha. (Orgs.). **TRANSPsicomotricidade**: Psicomotricidade com base no pensamento complexo e transdisciplinar. Rio de Janeiro: WAK, 2013, p. 141-173.

BORGES, Leonardo Rossi. A Resiliência no processo de ensino e aprendizagem de matemática. In: CAMPOS, Luciana. (Org.). **Resiliência & Habilidades Sociais**: Reflexões acerca de suas articulações e seus desdobramentos na escola e na vida. Curitiba: Appris, 2014. p. 115-127.

BRASIL. **Planejando a próxima década**: Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação /Secretaria de Articulação com os demais Sistemas de Ensino (MEC/SASE), 2014.

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Senado Federal, 20/12/1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 05/10/1988.

CAMPOS, Luciana. (Org.). **Resiliência & Habilidades Sociais**: Reflexões acerca de suas articulações e seus desdobramentos na escola e na vida. Prólogo (ALVES, Rubem, 2008). Curitiba: Appris, 2014, p. 11-18.

CAMPOS, Luciana. (Org.). **Resiliência & Habilidades Sociais**: Reflexões acerca de suas articulações e seus desdobramentos na escola e na vida. Curitiba: Appris, 2014.

CAMPOS, Luciana de Almeida. **Gestão Participativa**. São Paulo: Grupo Ibmecc Educacional, 2012.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Competência Social e Habilidades Sociais**: Manual teórico-prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. **Psicologia das Habilidades Sociais na Infância**: Teoria e Prática. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. 4ª reimpressão.

EL ACHKAR, Ana. Competência Social e Resiliência docente: Notas sobre uma experiência. In: CAMPOS, Luciana. (Org.). **Resiliência & Habilidades Sociais**: Reflexões acerca de suas articulações e seus desdobramentos na escola e na vida. Curitiba: Appris, 2014, p. 63-89.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. 8. ed. Indaiatuba, SP: Villa das Letras, 2007. (Coleção Dizer a Palavra).

GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente**: a Teoria das Inteligências Múltiplas. 2ª reimp. [tradução: Sandra Costa]. Porto Alegre: Artmed, 2002.

GRESHAM, Frank M. Análise do comportamento aplicada às habilidades sociais. In: DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. P. (Orgs.). **Psicologia das Habilidades Sociais**: Diversidade teórica e suas implicações. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021. p. 17-66.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LIMA, Elvira Souza. **Currículo, Cultura e Conhecimento**. São Paulo: Inter Alia, 2007. (Coleção Fundamentos para a Educação).

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 5ª Reimpressão, 2021a. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada**: Administração, supervisão e Orientação Educacional. 29.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 5ª Reimpressão, 2021b.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional**. 9.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 4ª Reimpressão, 2020a. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: Uma questão paradigmática. 12.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 5ª Reimpressão, 2020b. Série: Cadernos de Gestão.

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

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. [tradução: Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya]. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

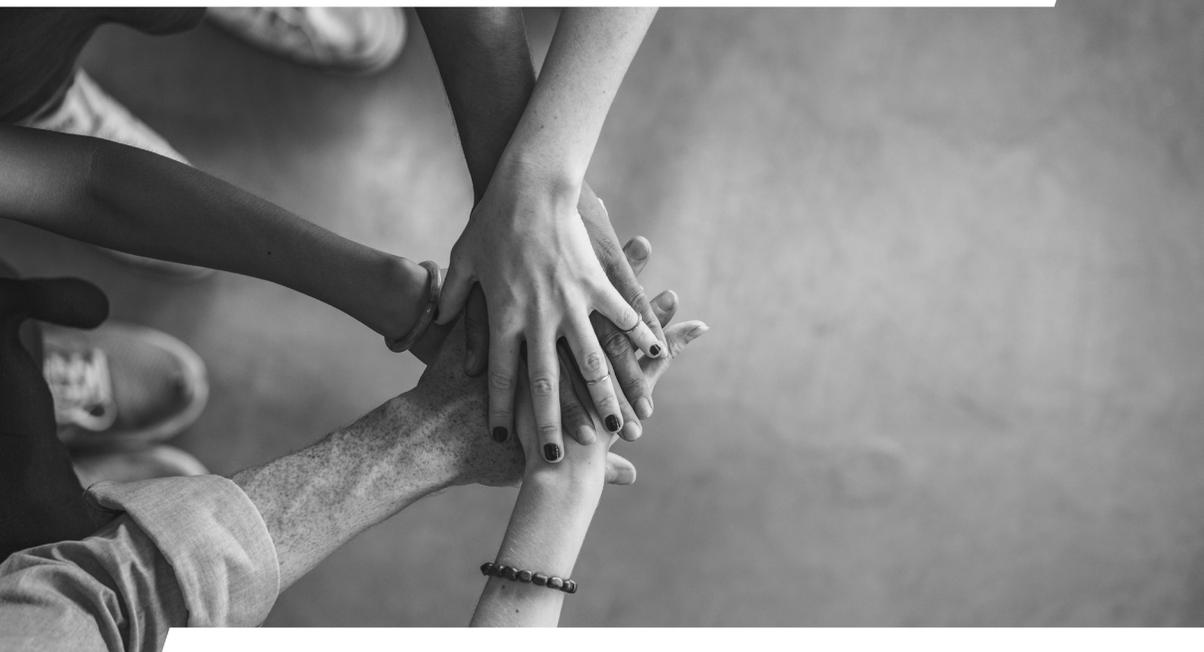
RESENDE, Fernanda Motta de Paula; SILVA, Marcelo Soares Pereira. **Gestão Democrática e Cultura**

Organizacional Escolar: Uma perspectiva de análise a partir da Lei 9.394/1996. In: SILVA, Maria Vieira; MARQUES, Mara Rúbia Alves. (Orgs.). **LDB**: Balanços e perspectivas para a Educação Brasileira. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2012. p. 97-124.

Abordagens da

GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA E SEUS DESDOBRAMENTOS

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Abordagens da

GESTÃO ESCOLAR INTEGRADA E SEUS DESDOBRAMENTOS

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br

