

# A IMPORTÂNCIA ENTRE O DIÁLOGO DA GESTÃO ESCOLAR E O CORPO DOCENTE

## THE IMPORTANCE BETWEEN SCHOOL MANAGEMENT DIALOGUE AND TEACHING STAFF

Priscila Bortolin\*  
Juliana de Queiroz\*\*

### RESUMO

O presente trabalho justifica-se tendo como base dois aspectos principais do cotidiano escolar. Em primeiro lugar, como administrar ou gerir todas as demandas existente integrando a parte técnica e humana e, em segundo plano, criar mecanismo para a comunicação assertiva entre o corpo docente e a equipe gestora. Este princípio recebe o nome de gestão democrática, na qual promove a união e engajamento da equipe, assim como toda a comunidade local, valorizando o sentido de pertencimento e proximidade resultando em uma educação de qualidade, respeito e produtividade, ressignificando o papel da escola como uma instituição primordial para a existência de uma sociedade justa e plural.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Comunicação. Gestão Democrática.

### ABSTRACT

The present work is justified based on two main aspects of school daily life. First, how to manage or manage all existing demands integrating the technical and human part and, in the background, create mechanism for assertive communication between the faculty and the management team. This principle is called democratic management, in which it promotes the union and engagement of the team, as well as the entire local community, valuing the sense of belonging and closeness resulting in an education of quality, respect and productivity, resignifying the role of the school as a primordial institution for the existence of a just and plural society.

**Keywords:** School Management. Communication. Democratic Management.

---

\* Graduada do Curso de Licenciatura em Matemática da FHO – Uniararas, pós graduada em Psicopedagogia Clínica, Institucional e Educação Especial pela Faculdade Dom Alberto, pós graduada em Gestão Escolar pelo Centro Universitário Faveni, mestranda em Matemática pela Universidade Estadual Paulista - Unesp e professora da rede pública estadual. [bortolin313@gmail.com](mailto:bortolin313@gmail.com)

\*\* Graduada do curso de Licenciatura e Bacharel em Educação Física da Anhanguera Educacional Leme, graduada do curso de Licenciatura em Pedagogia da FALC, pós graduada em Psicopedagogia Clínica, Institucional e Educação Especial pela Faculdade Dom Alberto, pós graduada em Gestão Escolar pelo Centro Universitário Faveni, pós graduada em Neuroaprendizagem pela Faculdade Iguazu e Vice- diretora da rede municipal de Araras. [queiroz\\_personal@hotmail.com](mailto:queiroz_personal@hotmail.com)

## **Introdução**

Este artigo esgrime argumentos sobre as relações entre corpo docente e gestão escolar, criando destaque para duas vertentes. A primeira delas sendo a utilização da comunicação assertiva como instrumento necessário ao gestor, propiciando clareza e entendimento de todos e a segunda a participação de todos os profissionais e comunidade local, assegurando a gestão democrática.

Os pressupostos desse conceito irão contemplar debates acerca da gestão escolar, enfatizando as suas características e redefinindo padrões como a importância do diálogo em um ambiente carregado de diversidades como o espaço escolar, não sendo uma tarefa muito fácil, contudo necessária para a busca de melhores condições de aprendizagem.

Conforme Ribeiro (2021), para criar uma escola democrática, deve-se ter em mente que todos os membros têm uma responsabilidade social pelo seu papel na aprendizagem e na formação dos alunos, que deve ser construída e analisada por todos, e essa responsabilidade, a qual cada um deve estar atento, está atrelado a esse objetivo, sem isso, é impossível construir escolas democráticas.

É nessa perspectiva de dificuldade que a democratização se faz na prática. Isto quer dizer, a comunidade escolar, os trabalhadores, têm que se envolverem diretamente com os problemas de sua escola, se interessar com o desenvolvimento diário da escola, pois „a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta (Paro, 2001 *apud* Jardúlio, 2016, p. 18 *apud* Ribeiro, 2021).

Sobre essa perspectiva, notamos que não é possível implementar esse modelo educacional partindo de uma construção individual, ao contrário, ela deve ser construída de forma coletiva, envolvendo todos os integrantes. Aliás, a gestão democrática é também conhecida como gestão participativa justamente pelo fato de considerar a participação dos seus colaboradores.

## **O conceito de gestão escolar**

A palavra "gestão" vem do latim *gestione* também se refere ao ato e efeito de gerir ou administrar. A dúvida seria o que é administração no espaço escolar, poderíamos dizer que administração e gestão são a mesma coisa? Administração escolar envolve duas coisas:

administração e o escolar, e por mais óbvio que se pareça, muitas das vezes não é levado em conta ambos os conceitos, sendo trabalhado de maneira individualizada.

Nesse conceito verificamos que gerenciar uma escola é necessário saber qual o objetivo daquela instituição e qual produto ela almeja alcançar. Temos que levantar uma reflexão muito aprofundada nesses dois pontos apresentados para de fato existir a produção de ser humanos com habilidades e competências necessárias para o mercado de trabalho, assim como seu convívio pleno em sociedade.

Segundo Lück (2009 *apud* Marangon, 2014), algumas das competências necessárias para uma boa administração nas escolas são a organização da parte burocrática, ou seja, a documentação da escola; a gestão dos recursos materiais; os aspectos humanos e físicos das instituições educativas; a gestão dos serviços de apoio, entre outros.

Vitor Paro definiu a administração como a “utilização racional de recursos para a realização e fins determinados” (Paro, 1986, p. 18), e por outra a administração é mediação, acontecendo em todo o momento, espaço, pessoas dentro do espaço escolar para desenvolver algo efetivo.

Segundo Ribeiro (1986 *apud* Oliveira, 2019), a administração escolar é muito semelhante à administração de uma empresa, com processos sistemáticos e organizados. Para além das administrativas propriamente ditas. Nessa perspectiva, as escolas passaram a ser organizadas hierarquicamente, com departamentos e funções. Foi com esta nova proposta que surgiu a imagem centralizada do diretor (Oliveira, 2019). Portanto, poderíamos definir a administração escolar como sendo a parte técnica do processo e a gestão escolar relacionada ao aspecto humano da escola, ou seja, é focada em motivar à equipe e toda a comunidade escolar, incentivando e garantindo a qualidade do ensino.

A administração escolar é o processo racional de organização, comando e controle, enquanto que a gestão se caracteriza pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho (Martins, 1999, p. 165 *apud* Santos, 2005).

O gestor escolar precisa definir de forma clara quais objetivos pretende alcançar, quais as melhores “ferramentas” a ser utilizada e como aplica-las. Sobre essa perspectiva, a elaboração de um plano de ação assegura a eficácia de todo o processo. Para compreender a realidade da gestão escolar, é preciso observar que a escola não existe em um modelo ideal,

mas se apresenta como uma vontade humana e sofre grande influência da sociedade que a organiza, criando as condições materiais para a escola, como forma de sobrevivência (Wellen; Wellen, 2010 *apud* Croti *et al.*, 2014).

### **O processo de comunicação**

A palavra “comunicação” de acordo com o dicionário Aurélio significa o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio da linguagem falada, escrita ou de sinais, signos ou símbolos. O publicitário Duda Mendonça escreveu o seguinte: “comunicação não é o que nós falamos, mas o que as pessoas entendem”, esse exemplo fica explícito o como devemos se preocupar de forma significativa com a mensagem a ser transmitida, ocorrendo de forma clara e objetiva evitando as ambiguidades, nas quais gerarão futuros problemas. Vejamos como é imprescindível refletir sobre certas posturas de locução, tais como a tonalidade e ênfase dada durante todo o diálogo e a abertura para a escuta ativa, permite a mediação de conflitos.

O sucesso de uma escola depende de muitos fatores somados, como a qualidade dos métodos de ensino, dos professores e a habilidade para lidar com os estudantes. Portanto um aspecto a ser considerado é a comunicação na gestão escolar, contribuindo para o bom relacionamento.

[...] Toda argumentação visa, de fato, a uma mudança na cabeça dos ouvintes, trate-se de modificar as próprias teses às quais aderem ou simplesmente a intensidade dessa adesão, medida pelas consequências posteriores que ela tende a produzir na ação [...] (Perelman, 1999 *apud* Germinari, 2009, p. 3).

Muitas das vezes lidar com os conflitos que surgem no ambiente escolar não é fácil, não sendo possível encontrar o equilíbrio necessário para o acordo entre gestão e corpo docente, construindo um ambiente tenso, desmotivador e a existência de uma rivalidade entre gestores e corpo docente como nós contra eles, e deixando se perder o efetivo trabalho em equipe, visto que a melhor opção seria pensar de forma global, como nós versus nós.

Portanto podemos considerar a prática da escuta ativa como sendo o processo de comunicação mais colaborativo para o entendimento das relações fortalecendo o diálogo eficiente.

Precisamos tomar cuidado para não cair no erro crasso em achar que escuta ativa é apenas ouvir calado o que o outro tem a dizer, mais sim demonstrar interesse pelo assunto evitando julgamentos sobre quem está falando. Entretanto participar com perguntas como forma de checar a mensagem que está sendo transmitida é uma prática saudável e permite a ação de um ouvinte ativo, criando bons relacionamentos e valorização. “Os nossos resultados são proporcionais à capacidade de os comunicarmos conosco e com os outros” (Tony Robbins).

A utilização da comunicação assertiva é um estilo de comportamento e tem como objetivo principal ser objetiva e para isso precisa ser desenvolvida uma percepção de como o emissor está se comunicando, como saber a hora certa de falar, ou seja, primeiro busca escutar seus colaboradores, sendo possível ele coletar informações para com isso construir seus argumentos conseguindo levar soluções na sua fala para não gerar dúvidas.

De acordo com Dasgubta, Suar e Singh (2013, p 173), “o estilo de comunicação assertiva proporciona o máximo de apoio aos colaboradores, que aumenta a satisfação dos colaboradores com a comunicação, que promove uma forte ligação emocional com as organizações”.

Para Filipeanu e Cananau (2015), uma comunicação assertiva poderá ser o fator decisivo para uma cooperação eficiente entre colegas e entre superior e subalternos.

Outra questão a ser pensada na construção de um diálogo é o modo que irá falar, fator relevante em uma oratória, devendo ser ajustado a linguagem e o interlocutor entenda o que pretende passar, qualificando o seu repertório e vocabulário, devendo ser relacionado com a linguagem verbal e não verbal, se atentando ao ritmo da voz, volume, a entonação, a postura e gestual são instrumentos para o desempenho da locução.

### **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**

De acordo com Ferreira (2000 *apud* Ribeiro, 2021), Gestão Democrática, participação de profissionais e comunidades escolares, elaboração de programas de ensino escolar, autonomia pedagógica e administrativa são, conseqüentemente, são os elementos básicos da gestão geral da educação e os elementos básicos da construção de um sistema de gestão educacional.

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam determinações, no tocante à gestão democrática, tais como a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Existem muitos benefícios da adoção da democracia nas escolas, como a integração entre os professores é um deles. O modelo exige que os profissionais de diferentes áreas e funções tenham que atuar em conjunto, trocando informações a todo tempo. Outro ponto é o fato de se sentir pertencente à escola impactando melhora na qualidade do ensino.

Não obstante à miríade de ações tomadas pela gestão escolar, o diálogo com o corpo docente mostra-se ser um dos elos mais sensíveis para a adoção de estratégias, refletindo-se, inequivocamente, no cotidiano com os estudantes.

A promoção de uma gestão democrática, proporciona ao aluno vivências de democracia o que amplia sua possibilidade de conceber a sociedade como espaço de democracia, o que gera aprendizagens significativas como a cidadania, à consciência de seu papel na sociedade na qual ele é membro integrante, tornando - o capaz de compreender seus direitos e deveres, portanto, capaz de assumir suas responsabilidades. Assim, a escola tem um papel social, por isso é tão necessário ter uma gestão democrática neste âmbito (Silva, 2017, p. 234 *apud* Ribeiro, 2021).

Com base nesse panorama vislumbrado na rotina escolar, justifica-se a necessidade da participação ativa do corpo docente de forma integrada nos debates e discussões, como ferramenta de suscitar ações significativas e eficientes na instituição. Podemos também ressaltar sobre essa perspectiva a postura do diretor mediante a esse formato de escola democrática, como sendo um agente agregador visto que sua atuação profissional está voltada para a articulação de resultados e bem-estar, garantindo dessa maneira um ambiente propício para o ensino das aprendizagens cognitivas e socioemocionais de todo o grupo e com reflexos diretos aos educandos. Outro fato a ser salientado nesse modelo é que ao assumir esse papel o gestor passa a ser admirado pela seu corpo docente e comunidade local, servindo de inspiração na conduta diária desses indivíduos, pois conseguem ver os resultados efetivos pela metodologia adquirida e a disseminação do respeito igualitário, modificando a capacidade como se relacionam, gerando uma ressignificação do espaço escolar e destacando o sentimento de pertencimento a esse espaço integrador.

## **Considerações finais**

Ao decorrer desse trabalho observa-se a significância e eficiência do desenvolvimento voltado para a gestão democrática envolvendo todo o corpo docente como protagonista e agente ativos no espaço escolar e assim como os seus efeitos aos alunatos e comunidade local. Toda essa vertente é defendida pelos autores como uma prática inovadora e construtivista, tendo como ferramenta primordial a comunicação entre os envolvidos, sendo de responsabilidade do emissor o entendimento da mensagem transmitida. É notório a dificuldade para a aplicabilidade desse modelo, contudo a existência de muitos benefícios perpetua impactos considerável na qualidade do ensino aprendizagem, no relacionamento e colaboração do corpo docente.

## **Referências**

- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.
- DASGUBTA, S. A.; SUAR, D.; SINGH, S. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. **Employee Relations**, v. 35, Issue 2, p. 173-199, 2013
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão e organização escolar**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.
- FILIPÉANU, D. ; ANANAU, M. Assertive communication and efficient management in the office. **International Journal of Communication Research**, v. 5, Issue 3, p. 237-243, jul./sep. 2015.
- GERMINARI, J. P.; PORTUGAL, H. H. de A. **A importância da oratória aos estudantes e profissionais do direito**. 2015. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/viewFile/2523/2047>. Acesso em: 4 jan. 2024.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, volume IV).
- OLIVEIRA, S. de. **Gestão educacional da educação básica**. [S. l.]: Sagah, 2019.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

REIS RIBEIRO, A. dos. **Gestão escolar:** um processo de democratização nas relações de trabalho. Repositório, 2021. p. 1-41.

RIBEIRO, E. da S. M. **Gestão educacional: modelos e práticas.** [S. l.]: Anpae, 2010. p. 1-15.