



ISSN: 2310-0036

Vol. 4 | Nº. 16 | Ano 2025

Importância do Diálogo Entre o Gestor da Escola e o Corpo Docente.

Importance of Dialogue Between the School Manager and the Teaching Staff.

RESUMO

O presente artigo analisa a importância do diálogo entre o gestor escolar e o corpo docente no âmbito da gestão democrática das organizações educativas. Partindo de uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, a investigação apoia-se em autores clássicos e contemporâneos da área da educação, com destaque para Paulo Freire, Victor Paro, José Carlos Libâneo e Heloísa Luck. A análise desenvolve-se em torno de eixos temáticos fundamentais, nomeadamente: papel da liderança na gestão escolar, o papel comunicacional da liderança educativa, importância do diálogo na gestão escolar, gestão participativa e democrática na escola, participação docente e formação continuada e as barreiras institucionais que dificultam a comunicação efectiva. Conclui-se que o diálogo não é apenas um instrumento técnico de gestão, mas um valor ético e político que sustenta práticas pedagógicas democráticas e promove ambientes escolares mais justos, inclusivos e transformadores. A promoção de uma cultura de escuta, partilha e co-responsabilidade no interior das escolas depende, em grande medida, da postura dialógica dos gestores e da criação de condições para a participação efectiva do corpo docente nas decisões pedagógicas e administrativas. O artigo propõe, assim, uma reflexão crítica sobre os fundamentos comunicacionais da gestão educativa, sublinhando a centralidade do diálogo na consolidação de uma escola pública de qualidade, equitativa e orientada para o bem comum.

Palavras-chave: Gestão escolar; Diálogo; Participação docente; Liderança educativa; Cultura colaborativa.



Rua: Comandante Gaivão nº 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

Abstract

This article analyzes the importance of dialogue between the school manager and the teaching staff in the context of the democratic management of educational organizations. Starting from a qualitative approach, of a bibliographic nature, the research is based on classic and contemporary authors in the area of education, with emphasis on Paulo Freire, Victor Paro, José Carlos Libâneo and Heloísa Luck. The analysis is developed around fundamental thematic axes, namely: the role of leadership in school management, the communicational role of educational leadership, the importance of dialogue in school management, participatory and democratic management in school, teacher participation and continuing education and the institutional barriers that hinder effective communication. It is concluded that dialogue is not only a technical management instrument, but an ethical and political value that sustains democratic pedagogical practices and promotes fairer, more inclusive and transformative school environments. The promotion of a culture of listening, sharing and co-responsibility within schools depends, to a large extent, on the dialogical posture of managers and

the creation of conditions for the effective participation of the teaching staff in pedagogical and administrative decisions. The article thus proposes a critical reflection on the communicational foundations of educational management, underlining the centrality of dialogue in the consolidation of a quality, equitable public school oriented towards the common good.

Keywords: School management; Dialogue; Faculty participation; Educational leadership; Collaborative culture.

1. Introdução

1.1. Contextualização

A escola contemporânea enfrenta múltiplos desafios relacionados com a qualidade do ensino, a valorização dos profissionais da educação e a eficácia dos processos de gestão pedagógica. Neste contexto, a figura do gestor escolar adquire uma centralidade inquestionável, não apenas enquanto responsável administrativo, mas sobretudo enquanto líder pedagógico comprometido com uma prática democrática, participativa e centrada no diálogo. O presente artigo propõe-se analisar a importância do diálogo entre o gestor escolar e o corpo docente, compreendido como um instrumento essencial para a construção de uma cultura organizacional colaborativa, promotora da autonomia profissional e da coesão institucional. Parte-se do pressuposto de que a comunicação efectiva entre os actores educativos é uma condição estruturante para o bom funcionamento da escola e para a consecução de práticas pedagógicas coerentes com os princípios da equidade, da inclusão e da justiça social no campo educativo. A reflexão aqui apresentada inscreve-se no âmbito de uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, sustentada em autores clássicos e contemporâneos da área da educação, com ênfase em correntes que valorizam a gestão democrática, o diálogo pedagógico e a liderança educativa humanizada. A análise desenvolve-se em torno de eixos fundamentais, nomeadamente: o diálogo como fundamento da gestão escolar, as práticas de liderança pedagógica, a gestão participativa, a valorização docente e as barreiras institucionais à comunicação efectiva. Neste sentido, o artigo pretende contribuir para a compreensão crítica da função do gestor escolar na actualidade, salientando o papel do diálogo na mediação dos processos educativos e na promoção de ambientes escolares mais justos, participativos e orientados para o bem comum.

2. Fundamentação Teórica

Na perspectiva Luck (2010) corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as directrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projectos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autónomo de participação e compartilhamento, autocontrolo e transparência.

Segundo Libâneo (2013), a gestão escolar deve ser entendida como um processo articulado e colectivo, que integra os aspectos administrativos e pedagógicos da escola. Para isso, é imprescindível que o gestor desenvolva uma postura dialógica com o corpo docente, promovendo espaços de escuta e de participação activa dos professores na tomada de decisões.

Paro (2001) destaca que a gestão democrática pressupõe o envolvimento de todos os sujeitos da escola na definição dos rumos da instituição, sendo o diálogo o instrumento fundamental para a efectivação dessa participação. Já Luck (2009) ressalta que a liderança educacional eficaz requer habilidades comunicativas, empatia e capacidade de mediação, especialmente em contextos de conflito ou mudança.

A ausência de diálogo, por outro lado, pode gerar desmotivação, resistência às propostas pedagógicas e um ambiente institucional marcado pela desconfiança e pela fragmentação das acções.

2.1 Papel da Liderança na Gestão Escolar

Segundo Luna (2023), no seu artigo intitulado "O papel da liderança na gestão escolar", o director da escola é o principal responsável por garantir um ambiente de paz e harmonia no seio escolar. Para tal, deve administrar os recursos tanto materiais como humanos de forma democrática, afastando-se de uma postura autoritária.

Santos (2002), citado por Polyana et al. (2020), defende que o gestor escolar deve dirigir a escola com sabedoria e servir de exemplo para os seus colaboradores, inspirando-os pela sua conduta. Ainda segundo o autor, o gestor deve participar activamente na vida escolar, não se limitando às tarefas de natureza meramente burocrática.

Libânio (2013), cit. em Cruvinel e Rodrigues (2022), sustenta que uma organização escolar eficaz é aquela que contribui efectivamente para a melhoria do ambiente educativo e proporciona melhores condições de trabalho ao corpo docente. O autor sublinha a importância da construção pedagógica baseada no diálogo, como elemento fundamental para o bom funcionamento do espaço escolar.

De acordo com Mascarenhas et al. (2019), o gestor escolar tem por missão liderar e administrar a equipa pedagógica de forma democrática, promovendo um ambiente propício à formação dos discentes. Este ambiente deve favorecer um ensino de qualidade e incentivar a participação activa dos alunos no processo de ensino-aprendizagem.

Para De Luiz (1996), o gestor escolar assume a responsabilidade integral pela gestão da escola como organização. Todavia, numa sociedade que exige uma educação de qualidade para todos, esse papel ultrapassa os limites da administração centralizada e técnica.

Relativamente à gestão democrática e participativa, Luck (2009) apresenta as competências essenciais que um gestor escolar deve possuir. A primeira refere-se ao exercício de uma liderança democrática no interior da escola; a segunda, à promoção da participação activa de todos os profissionais da educação, criando um clima institucional saudável. Tal ambiente favorece um sistema de ensino e aprendizagem de qualidade, alicerçado na esperança e na construção colectiva.

2.2 Importância do diálogo na gestão escolar

Segundo Paschoalino et al. (2023), é de suma importância que se criem espaços institucionais onde o professor possa dialogar com os demais profissionais que integram o ambiente educacional. O diálogo entre os actores escolares não deve ser visto como mera formalidade, mas sim como um mecanismo estruturante da vida escolar. As autoras realçam que a participação do docente em múltiplas actividades pedagógicas, administrativas e formativas pode contribuir significativamente para o fortalecimento da identidade colectiva e para o desenvolvimento da própria escola. Neste sentido, é igualmente necessário que a gestão acompanhe de forma atenta e respeitosa o quotidiano do professor, estando sensível aos factores que, muitas vezes de forma subtil, limitam a sua voz, a sua participação e o seu bem-

estar. Ignorar tais elementos poderá levar ao sentimento de isolamento e desvalorização por parte dos docentes, comprometendo o ambiente colaborativo necessário a uma escola de qualidade.

Na visão de Luck (2009), cabe ao gestor escolar exercer um papel de liderança assente na imparcialidade, na escuta activa e na promoção do diálogo como prática contínua. O gestor não deve ser apenas um agente administrativo, mas sim um facilitador de processos participativos, incentivando a tomada de decisões colectivas, tanto em matérias pedagógicas como administrativas. Quando todos os membros da comunidade escolar, professores, funcionários, alunos e famílias sentem que a sua opinião é considerada e respeitada, constrói-se um clima organizacional mais saudável, cooperativo e aberto à inovação.

Freire (1996) reforça esta concepção ao afirmar que o diálogo é um acto profundamente humano e o verdadeiro caminho para a libertação. Para o autor, dialogar é reconhecer o outro como sujeito de conhecimento, o que implica uma relação de respeito, escuta e partilha. No contexto da gestão escolar, o diálogo torna-se elemento essencial para a construção colectiva do saber e para o fortalecimento das relações interpessoais entre todos os que integram a comunidade educativa. Neste processo, gestores e professores não são meros executores de tarefas, mas parceiros na construção de uma escola mais democrática, crítica e inclusiva.

Paro (2012) acrescenta que a ausência de um diálogo aberto e genuíno entre os profissionais da educação pode resultar na emergência de um ambiente autoritário, marcado pela desmotivação, pela desconfiança e pelo distanciamento entre os diversos actores escolares. Essa falta de comunicação efectiva tende a fragilizar a coesão do grupo, criando espaços de exclusão e favorecendo a fragmentação do trabalho colectivo. Por conseguinte, promover o diálogo como prática permanente é não apenas uma questão de gestão eficiente, mas também um acto ético e político na defesa de uma educação verdadeiramente democrática.

Desta forma, é possível afirmar que o diálogo, para além de instrumento comunicacional, é uma estratégia pedagógica e de gestão que contribui para a construção de um ambiente escolar mais justo, participativo e orientado para o sucesso educativo de todos.

2.3 Gestão participativa e democrática na escola

Segundo Junior et al. (2025), no contexto da escola contemporânea, é recomendável que se adopte um modelo de gestão orientado pelos princípios da democracia participativa, pois este permite que todos os elementos pertencentes à comunidade escolar tenham voz activa nas decisões que dizem respeito ao quotidiano educativo. Os autores defendem que, quanto maior for o envolvimento dos diferentes actores escolares, docentes, discentes, pais, funcionários e gestores, mais se fortalece a construção de um ambiente de ensino e aprendizagem eficaz, cooperativo e com qualidade acrescida.

De Souza (2024) enfatiza que, apesar dos avanços no sentido da efectivação da gestão democrática, ainda subsiste resistência por parte de sectores que perpetuam modelos burocráticos e patrimonialistas, caracterizados pela centralização do poder e pela reprodução de práticas autoritárias. Neste sentido, a transição para uma gestão verdadeiramente democrática exige não apenas mudanças estruturais, mas também uma transformação cultural e institucional que valorize a participação como elemento essencial do fazer educativo.

Libâneo, Oliveira e Toshi (2012) alertam para o facto de que a gestão democrática não se resume à existência formal de conselhos escolares ou à realização pontual de reuniões. Para os autores, trata-se antes de uma cultura institucional de participação consciente, crítica e activa, na qual os diferentes actores educativos se reconhecem como sujeitos do processo e se comprometem com o seu desenvolvimento. Esta concepção pressupõe diálogo constante, transparência na tomada de decisões e co-responsabilidade na definição dos caminhos pedagógicos e administrativos da escola.

Dourado (2002) reforça esta ideia ao afirmar que a concretização da gestão democrática no espaço escolar depende da existência de políticas públicas que garantam a autonomia das instituições de ensino, invistam na formação contínua dos profissionais da educação e promovam mecanismos institucionais efectivos de participação, como conselhos escolares representativos e deliberativos. A gestão democrática, neste contexto, deve estar articulada com uma política educacional mais ampla, que reconheça o papel da escola como espaço de cidadania e transformação social.

Paro (2001) acrescenta que o princípio central da gestão democrática reside no compromisso com a transformação social e com a valorização dos sujeitos que integram o processo educativo. Para o autor, a participação efectiva na gestão escolar não é apenas uma ferramenta administrativa, mas sim um instrumento poderoso de democratização do ensino e de combate às desigualdades sociais que historicamente marcam o sistema educativo. Neste sentido, o envolvimento de toda a comunidade escolar assume um carácter ético e político, fundamental para a construção de uma escola pública de qualidade, equitativa e socialmente justa.

Desta forma, a gestão participativa e democrática revela-se não apenas como uma estratégia de gestão mais eficiente, mas como um compromisso com os princípios da justiça social, da inclusão e da cidadania activa no seio da escola.

2.4 Participação docente e formação continuada

De acordo com De Souza, Garcia e Nunes (2023), a realização de oficinas formativas com enfoque na gestão democrática tem-se revelado como uma estratégia eficaz na promoção de espaços privilegiados de diálogo, partilha e inovação pedagógica entre gestores e docentes. Estas iniciativas contribuem para a criação de uma cultura de colaboração no seio da escola, fortalecendo o vínculo entre formação e prática pedagógica, e estimulando o envolvimento activo dos professores nos processos decisórios da instituição.

Falcão Gomes e Costa (2023) discutem a relevância da formação de professores como alicerce fundamental para a sua participação efectiva na gestão escolar. Os autores sublinham que esta formação deve estar intrinsecamente ligada à promoção da democracia, ao desenvolvimento da autonomia profissional e à valorização do trabalho colectivo. A participação docente não se limita ao espaço da sala de aula; ela deve estender-se à vida organizacional da escola, conferindo aos professores o estatuto de co-autores das decisões educativas.

Segundo Libâneo (2006), a formação continuada deve ser entendida como um processo permanente de desenvolvimento profissional, articulado ao quotidiano escolar e às práticas concretas dos educadores. Esta formação deve possibilitar uma reflexão crítica sobre o

exercício docente e fomentar a construção colectiva de saberes pedagógicos. Assim, não se trata apenas de actualizar conteúdos, mas de criar condições para que o professor se reapropriar da sua prática com intencionalidade e consciência crítica.

Nova (1992) também defende a concepção da formação de professores como um processo contínuo que se desenrola ao longo de toda a carreira docente. Para o autor, tal processo está intimamente ligado às vivências concretas dos educadores e ao contexto da escola onde actuam. Ele destaca a importância de espaços de diálogo, de colaboração e de investigação como elementos essenciais para a construção da identidade profissional do professor, promovendo o seu protagonismo na vida escolar.

Gatti (2009) argumenta que os processos de formação continuada devem estar articulados com as práticas efectivas da escola e com o contexto profissional dos docentes, sem perder de vista a realidade concreta da sala de aula. A autora defende que os processos formativos devem ser contínuos, colaborativos e centrados na prática, incentivando o desenvolvimento da autonomia profissional e a capacidade crítica dos professores. Assim, a formação deixa de ser algo imposto externamente e passa a ser construída a partir das necessidades reais e dos desafios vividos pelos docentes no seu quotidiano.

Libâneo (2004) reforça esta ideia ao salientar que a participação dos professores na construção colectiva do projecto pedagógico da escola é uma dimensão essencial da sua autonomia e da valorização da profissão docente. O envolvimento directo dos educadores na definição das linhas orientadoras do projecto educativo contribui para a democratização da escola e para a consolidação de um espaço formativo que valoriza o saber docente como elemento central da qualidade da educação.

Neste contexto, a formação continuada e a participação docente revelam-se como pilares fundamentais para a construção de uma escola democrática, comprometida com a emancipação dos seus sujeitos e com a transformação social.

2.5 Barreiras à comunicação institucional

Apesar da crescente valorização do diálogo na gestão escolar, persistem diversas barreiras que dificultam a implementação de uma comunicação efectiva e horizontal entre gestores, docentes e demais actores da comunidade educativa. Tais obstáculos podem assumir naturezas variadas, desde factores culturais e estruturais até dinâmicas interpessoais marcadas por relações assimétricas de poder.

Paro (2012) alerta que, quando o diálogo é negligenciado ou conduzido de forma superficial, tende a emergir um clima institucional marcado pelo autoritarismo, pela desconfiança e pela desmotivação dos profissionais da educação. A ausência de espaços formais e informais para a escuta activa contribui para a fragmentação das práticas pedagógicas e para o enfraquecimento do compromisso colectivo com o projecto educativo da escola.

Paschoalino, Croce e Queiroz (2023) sublinham que o isolamento dos professores, muitas vezes agravado por rotinas exaustivas e pela sobrecarga burocrática, é um dos principais factores que limitam a sua participação nas decisões escolares. Quando não se criam condições para que os docentes se expressem livremente, instala-se uma cultura de silêncio que compromete a inovação, a co-responsabilidade e o desenvolvimento institucional.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toshi (2012), um dos grandes desafios da gestão democrática é romper com a tradição hierárquica e verticalizada que ainda prevalece em muitas instituições educativas. Esta estrutura rígida dificulta a fluidez da comunicação, reduz o espaço de participação e acentua a distância entre os diferentes segmentos da escola.

Além disso, a falta de formação em competências comunicacionais por parte dos gestores pode agravar os conflitos ou impedir que sejam resolvidos de forma construtiva. Luck (2009) salienta que liderar com base no diálogo exige domínio de técnicas de mediação, empatia e escuta sensível, competências que muitas vezes, são desconsideradas nos processos de selecção e capacitação dos quadros de direcção.

A cultura institucional também desempenha um papel relevante. Em contextos onde predomina uma visão tecnocrática da gestão, centrada em resultados e indicadores, o tempo dedicado ao diálogo é frequentemente visto como improdutivo. Contudo, tal visão reduz a escola a uma mera unidade operacional, esquecendo-se de que é, antes de tudo, um espaço de convivência humana, de construção de sentido e de aprendizagem partilhada.

Superar estas barreiras exige, portanto, um esforço consciente e sistemático por parte da gestão escolar. É necessário institucionalizar práticas de comunicação abertas, construir confiança entre os membros da comunidade educativa e adoptar uma liderança ética e inclusiva. O diálogo, para além de um recurso técnico, deve ser assumido como um compromisso político e pedagógico com a humanização das relações escolares e com a construção de uma escola mais justa, democrática e transformadora.

3. Considerações finais

O diálogo entre o gestor escolar e o corpo docente não deve ser concebido como uma prática pontual ou informal, mas como um princípio estruturante da gestão educativa. Ao longo deste artigo, procurou-se demonstrar que o diálogo é a base de uma liderança escolar democrática, capaz de promover a participação efectiva, a valorização dos professores, a qualidade do ensino e a coesão institucional.

Verificou-se que a liderança centrada na escuta activa e na comunicação empática constitui um elemento decisivo para o desenvolvimento de práticas pedagógicas partilhadas, para o fortalecimento da autonomia docente e para a construção de um ambiente escolar mais cooperativo e comprometido com a transformação social. Os autores analisados convergem na defesa de uma gestão escolar que se alicerce em relações horizontais, transparentes e participativas, nas quais o diálogo se apresenta como ferramenta indispensável.

A análise teórica demonstrou igualmente que a formação contínua, quando orientada por uma perspectiva colaborativa, reforça o compromisso dos professores com os objectivos da escola e amplia a sua capacidade de intervenção crítica. Neste processo, o gestor desempenha um papel fundamental enquanto promotor de espaços formativos, de inovação pedagógica e de diálogo profissional.

Foram também identificadas barreiras significativas à implementação de uma comunicação institucional eficaz, desde a cultura hierárquica enraizada em muitas escolas até à ausência de competências comunicacionais por parte dos gestores. A superação desses desafios requer

uma mudança de paradigma na concepção da gestão escolar, assente em princípios de humanização, justiça e inclusão.

Conclui-se que a gestão baseada no diálogo não é apenas uma estratégia organizacional eficaz, mas um valor ético e político que deve orientar todas as acções educativas. Promover o diálogo na escola é, simultaneamente, valorizar os seus profissionais, fortalecer os vínculos humanos e consolidar um projecto educativo mais justo, participativo e transformador.

Referências bibliográficas

- Coimbra, P. M., Costa, P. F. & Bonfim, R. J. (2019). A importância do diálogo na gestão escolar. *Revista Educação e Desenvolvimento*, 17(2), 44–58.
- De Luiz, E. (1996). A liderança pedagógica no contexto da escola pública. *Cadernos de Pesquisa*, 96(2), 71–80.
- De Souza, R., Garcia, M. & Nunes, C. (2023). Oficinas de formação para gestores escolares: A gestão democrática e a dimensão pedagógica. *Revista Interações*, 24(1), 25–39.
- Dourado, L. F. (2002). Gestão democrática da educação: Elementos para reflexão. *Educar Revista*, (20), 129–143.
- Falcão Gomes, I. & Costa, C. M. S. (2023). Formar docentes para pensar e gerir a escola: Democracia, participação e autonomia. *Interitórios*, 11(2), 88–102.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo, Brasil: Paz e Terra.
- Gatti, B. (2009). Formação de professores: condição docente e qualidade da educação. *Revista Estudos em Educação*, 24(1), 7–19.
- Libâneo, J. C. (2004). *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. São Paulo, Brasil: Loyola.
- Libâneo, J. C. (2006). Formação de professores: identidades, saberes e valores. *Revista Brasileira de Educação*, 11(33), 34–45.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. & Toshi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Luck, H. (2009). *Gestão educacional: uma questão paradigmática* (2ª. ed.). Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Nova, A. (1992). *Os professores e a sua formação*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Paro, V. H. (2001). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo, Brasil: Ática.
- Paro, V. H. (2012). O papel do diálogo na democratização da escola. *Revista Educação e Sociedade*, 33(119), 21–35.
- Paschoalino, J. B. Q., Croce, M. L. & Queiroz, V. C. B. (2023). Diálogos, partilhas e aprendizagens: a formação do professor gestor nas rodas de conversas. *Revista Diálogo Pedagógico*, 19(2), 45–61.
- Polyana, D. N., Oliveira, M. K. S. & Farias, C. G. (2020). O papel da gestão escolar como liderança democrática. *Revista Educação e Contemporaneidade*, 29(1), 88–101.
-