

# 07

## **Gestão democrática e relações interpessoais entre gestor e professores em uma Escola Municipal na Cidade de Manaus-AM/Brasil, no período de 2020-2021**

### **Democratic management and interpersonal relations between manager and teachers in a Municipal School in the city of Manaus-AM/ Brazil, in the period of 2020-2021**

---

***Francisca Pereira da Silva***

*Universidad de La Integración de Las Américas*

*Escuela de Postgrado*

*Maestría en Ciencias da Educação*

Minuta descritiva decorrente da pesquisa científica apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação  
Curso de mestrado em Ciências da Educação pela Universidad de la  
Integración de las Américas  
Orientador: Dr. Alderlan Souza Cabral

DOI: 10.47573/aya.5379.2.77.7

## RESUMO

A gestão democrática na escola foi o tema escolhido para este artigo, que teve como problema de pesquisa identificar o que os teóricos abordam sobre o tema gestão escolar. Tendo como objetivo: Analisar as relações interpessoais entre gestor e professor que impactam no processo do ensino aprendizagem dos alunos em uma escola pública, localizada na cidade de Manaus-AM/Brasil, no período de 2020-2021. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com análise documental. O procedimento delineou-se como um estudo de revisão na literatura, para se coletar tais dados. Utilizou-se uma leitura rastreadora para o primeiro agrupamento entre relatos de pesquisa. Como resultado, as análises apontam que, a escola ainda tem um longo percurso no processo de implementação de um ambiente democrático na gestão escolar, pois uma gestão escolar plausível ao ensino aprendizagem é rentável, sempre agrega valores educacionais.

**Palavras-chave:** gestão escolar democrática. gestão participativa. agregação de valores funcional e educacional.

## ABSTRACT

Democratic management at school was the theme chosen for this article, which had as its research problem to identify what theorists approach on the subject of school management. Aiming: To analyze the interpersonal relationships between manager and teacher that impact the teaching-learning process of students in a public school, located in the city of Manaus-AM/Brazil, in the period 2020-2021. This is and qualitative research, with document analysis. The procedure was designed as a literature review study to collect such data. A tracking reading was used for the first grouping between research reports. As a result, the analyzes indicate that the school still has a long way to go in the process of implementing a democratic environment in school management, since a plausible school management for teaching and learning is profitable, always adding educational values.

**Keywords:** democratic school management. participatory management. aggregation of functional and educational values.

## INTRODUÇÃO

Compreender o cotidiano escolar tem sido o desafio para o gestor escolar. A cada dia, é mais necessário repensar a prática pedagógica nas diversas dimensões da escola para atender ao novo cenário educacional contemporâneo. Portanto, torna-se pertinente se produzir um artigo científico sobre o cotidiano escolar numa proposta de espaço formativo, buscando informações para a construção e a reconstrução de novos saberes.

O dia a dia da realidade escolar é vivido por todos aqueles que, de maneira geral, dela participam, ou seja, alunos, professores, pais, diretor, coordenadores pedagógicos, funcionários gerais, e, inclusive, as pessoas do seu entorno que, de alguma forma, vivenciam o cotidiano escolar, sempre com o intuito de se agregar valores no ensino aprendizagem. **Situação Problema:** O problema que motivou esta pesquisa surgiu quando se observou no ensino-aprendizagem baixo rendimento do IDEB, no ano vigente desta pesquisa, conseqüente de diversas substitui-

ções de professores que nem sempre acontece de forma imediata. **Pergunta Central:** De que maneira as relações interpessoais entre gestor e professor impactam no ensino aprendizagem dos alunos?

O trabalho nas escolas envolve, ao mesmo tempo, processos de mudança nos modos individuais de pensar e agir, e nas formas de gestão, o exercício de práticas de gestão democrática e participativas pode atender melhor ao processo de aprendizagem dos alunos. Diante desta linha visionária se desenvolve: **Objetivo Geral:** Analisar as relações interpessoais entre gestor e professor que impactam no processo do ensino aprendizagem dos alunos.

**Justificativa:** A gestão escolar é um alicerce fundamental, de relevância, para o desenvolvimento pedagógico, pois é capaz de garantir a abertura de novos espaços para a transformação do cotidiano escolar. Para que suas ações no processo de inclusão sejam satisfatórias, a flexibilidade no seu trabalho é um dos pré-requisitos essenciais, pois é preciso levar em conta a diversidade de opiniões.

Ao buscar eficiência em seu trabalho deve atentar à influência da cultura de toda a comunidade escolar, mas não se utilizar apenas de argumentos, porém também aplicações concretas. (SAGE, 1990) O gestor tem grande importância na escola, sendo necessário que ele busque uma atuação baseada na diversidade. Outro aspecto é ressaltar a importância dessa participação coletiva na gestão escolar, pois problemas e soluções podem ser apontados em ângulos diferentes e assim pode-se ter uma visão mais fiel de tudo que ocorre na escolar.

Considerando-se de fundamental importância a ação do gestor e professor, é necessário que se olhe de forma particular e individual para cada um desses atores, considerando seus pontos de vista e suas sugestões, pois uma melhor observação só pode ser dada por quem de fato vivencia a situação e situações distintas que ocorrem na escola envolvendo professor ou gestor, assim como situações distintas envolvem as famílias dos alunos que estão matriculados naquela escola. Outro elemento a ser considerado, são os pontos positivos e negativos das relações interpessoais dentro do ambiente escolar, sendo assim é preciso que se coloquem na balança todos os prós e contras e se formule um projeto equilibrado que vise num contexto final, uma gestão eficiente.

## FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Orientar professores, coordenar a construção e atualização do projeto de política pedagógica, analisar os resultados de aprendizagem dos alunos e liderar a elaboração de caminhos de melhoria, garantir espaços de participação da comunidade escolar, gerir finanças, equipe e estrutura, e muito mais. São tantas as responsabilidades de quem assume a Gestão em Educação que compreende seu total escopo, assim como definir seu significado, não são tarefas simples. Vitor Henrique Paro (2016) diz que a problemática da Administração Escolar, no Brasil, é conduzida por duas concepções dicotômicas: de um lado, defende-se a necessidade de adesão aos métodos e aos princípios da lógica empresarial nos procedimentos administrativos na escola; de outro, nega-se esse imperativo categórico presente no tipo de administração na situação escolar. O que se percebe é certo tipo de negligência, quanto aos determinantes sociais e econômicos da Administração Escolar.

Para Heloisa Lück (2007, p. 35), o termo gestão precisa superar o enfoque de administração, pois os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão abrangente. De acordo com a autora, o termo surge —[...] para representar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

O conceito de gestão, neste sentido, ultrapassa o de administração por [...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2005, p.16).

Os princípios, as atitudes e as ações encontradas implicitamente no termo gestão possibilitam um cerceamento de ações mecânicas ou apenas burocráticas; da realização de atividades desprovidas de sentido e objetivos em comum; bem como de ações isoladas sem visão de conjunto (LÜCK 2005, p. 67).

A gestão estratégica proporciona a compreensão de forma planejada do que mudar, de como mudar, e desse modo, deve ser vista como um importante mecanismo, através do qual os participantes do sistema educacional poderão identificar e implementar as mudanças necessárias à efetivação de um novo paradigma de gestão. (MACHADO, 2012 *apud* CORTEZ, 2015, p. 49).

Os desafios associados à perspectiva da Gestão para o Progresso incluem a necessidade de profissionais que assegurem uma relação permanente entre secretarias de educação e dirigentes escolares, geralmente técnicos especificamente treinados nessas questões, bem como outros profissionais de apoio aos diretores para mantê-los das excessivas tarefas burocráticas da administração pública, a fim de dedicar mais atenção ao trabalho analítico. No entanto, em cenários com pouca infraestrutura e financiamento, envolvendo muitas instituições, pode ser impossível ter esse tipo de profissional disponível.

Silva (2007) afirma que uma parcela da sociedade compreende gestão como sendo funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, com ações voltadas à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens, porém ressalta que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, mas no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas. De acordo com a autora, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar, mas deve ser justa e mais humana.

Gomes (2010) afirma que as relações interpessoais não apenas fortalecem a atuação dos profissionais, mas também criam boas expectativas para que as equipes atinjam e superem metas que agreguem valor à empresa, pois o melhor relacionamento não é aquele que reúne pessoas perfeitas, mas aquele em que todos aceitam os erros cometidos por outros e é perdoado por seus próprios erros.

Aos gestores modernos é exigido não apenas conhecimentos pedagógicos, econômicos, técnicos e financeiros, mas também um comportamento interpessoal e uma compreensão das pessoas com quem lidam. Para entender as pessoas é preciso se colocar no lugar do outro

(empatia). Assim, para que o segmento escola alcance resultados com colaboradores como parceiros, devem ser respeitados os seguintes aspectos: - os colaboradores são diferentes entre si e possuem competências e habilidades complementares e interdependentes, favorecendo o alcance de metas previamente definidas; - os colaboradores são agregadores de valor e trazem inteligência, conhecimento e talento que conduzem ao seu próprio crescimento e ao de cada instituição de ensino; - Os colaboradores são parceiros únicos que podem levar as instituições de ensino ao sucesso. Sucesso significa atingir os objetivos propostos.

De acordo com Paro (2016), a gestão escolar se configura como um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, cujo processo final é a aprendizagem significativa dos alunos. Portanto, o cotidiano escolar deve trabalhar 21 as competências que a sociedade demanda, formar educandos, críticos, capazes de desenvolver a linguagem oral, escrita, e capacitados para empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas e tomar decisões fundamentadas. Conforme Lück (2005), a gestão escolar se constitui em um ato de gerir, com foco voltado para educação e para dinâmica cultural da escola. E, segundo a autora, para que a gestão seja exitosa, há de se conhecer a realidade da escola e da comunidade escolar e seguir as orientações das diretrizes e das políticas educacionais.

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 organizem 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, 2005, p. 24).

Numa abordagem sociocrítica, Libâneo (2007, p. 324) vincula a gestão escolar a um sistema que agrega pessoas, —considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. Diante disso, é necessário que o gestor educacional esteja apto a planejar, organizar, mobilizar e articular tanto as atividades administrativas como as pedagógicas na organização escolar. Libâneo (2007) ressalta que, embora caiba ao gestor a responsabilidade de realizar as atividades administrativas e as pedagógicas, em teoria, dispondo de ambos os conhecimentos; na prática do cotidiano da escola, ele acaba se dedicando mais às funções administrativas, como, por exemplo, lidar com recursos humanos, financeiros entre outros, deixando o pedagógico por conta dos coordenadores.

Para Heloisa Luck (2005), a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientado para promover mudanças nos processos educacionais, para desenvolvê-los, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e na aprendizagem dos seus alunos. Como tal, ela envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que tem, como princípio básico, a formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar. Silva (2007) lembra a constante e permanente formação de seres humanos sociopolíticos, com capacidades e habilidades de atuar com eficácia, honestidade e responsabilidade, no pedagógico, observando o espaço e o tempo, no sentido de promover efetivamente a participação.

[...] eleição para diretor, organização de Conselhos de Escola e administração colegiada, e é a partir desse tipo de gestão, feita com o auxílio dos Conselhos de Escola, que se tornou possível uma administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. (SILVIA, 2007, p. 28).

## Gestões democráticas no processo do ensino aprendizagem

Partindo deste pressuposto, a gestão democrática é o fazer político de uma grande parte da população. “Sander (2005, p.47) ressalta que “gestão democrática, voltada para a cidadania, com uma orientação política e cultural”, a escola passa a exercer também a gestão democrática social sendo está o início da tão esperada emancipação dos indivíduos”. Para tanto, ao exercer está prática no “chão” da escola, cabe o saber e ao fazer dos colegiados e seus atores uma ação que construa uma escola para todos.

Ao anunciar que a prática é democrática a escola passa a exercer um papel real e ativo na escola. Fazendo com que os discursos presentes em seus projetos políticos pedagógicos como: “a construção de cidadãos autônomos e críticos”, transcenda o próprio discurso/fazer, visto que, esta participação já é o exercício da cidadania e criticidade.

Segundo Paro (2016, p. 18), as ações administrativas estão voltadas para o fazer pedagógico da escola. Libâneo (2007) refere-se à organização e à gestão como um conjunto de normas e diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. Ainda de acordo com Libâneo, a organização e gestão dizem respeito aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola. Uma ação racional implica planejamento e coordenação, tarefas do gestor da escola.

De acordo com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012), cabe à organização e à gestão da escola atender às necessidades da instituição escolar, e para tanto, propõem elementos constitutivos que são, na verdade, instrumentos de ação mobilizados para atingir os objetivos escolares, tais como: Planejamento – processo de explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los; Organização – atividade de racionalização dos recursos, criando e viabilizando as condições e os modos para realizar o planejado; Direção/Coordenação – atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal da escola; Formação continuada – ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente; e Avaliação – comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

Na gestão participativa, a escola é vista como um espaço coletivo. Isso significa que todos estão engajados e responsáveis pelas decisões tomadas pela instituição nas diversas áreas do sistema escolar.

Nesse modelo de gestão, é preciso ouvir a opinião de todos os atores envolvidos na organização escolar:

- Diretores;
- Coordenadores;

- Professores;
- Pais;
- Alunos;
- Comunidade.

Para ser classificada como gestão participativa, alguns princípios devem estar presentes no modelo de gestão escolar. A primeira é a descentralização: nesse modelo, todas as decisões administrativas e pedagógicas são tomadas de forma descentralizada.

O próximo princípio é a participação, que permite que todos os envolvidos na instituição participem de suas decisões. Outro princípio importante nesse modelo é a transparência, onde todas as decisões tomadas pela escola são conhecidas.

No âmbito das políticas educacionais, destacaram-se, sobretudo, as modificações de ordem jurídico-institucional. Nesse contexto, é fundamental ressaltar a busca de organicidade das políticas, sobretudo no âmbito do governo federal e de alguns governos estaduais, na década de 1990, quando, em consonância com a reforma do Estado e a busca de sua —modernização, se implementaram novos modelos de gestão, cujo norte político-ideológico objetivava [...]. (DOURADO, 2007, p. 926).

O autor destaca o importante papel desempenhado pelos organismos multilaterais, em relação à formulação das políticas educacionais. Essa evidência aponta para uma lógica político-pedagógica dos processos de proposição e materialização das políticas educacionais.

## MARCO METODOLÓGICO

A escola pública foco desta pesquisa fica localizada na Cidade de Manaus-AM/Brasil. A Instituição expressa a preocupação e o compromisso dos educadores com a melhoria do ensino tornando a escola um centro de referência educacional pela criatividade e transparência na prestação dos serviços, favorecendo a integração social do indivíduo como agente participativo de sua própria sociedade.

A escola já possui um Projeto Político Pedagógico desenvolvido com a participação dos professores, administrativos, ASG's e uma representação de alunos, pais e comunitários. Cabendo a atual equipe escolar a sua reformulação buscando atender as reais necessidades políticas e pedagógicas do atual contexto social e cultural.

Observou-se que nos últimos 12 anos, de 2007 a 2019 de acordo com o Rendimento Final a cada ano, os resultados nos índices de aprovação foram crescentes. Consequentemente as reprovações baixaram e o índice de evasão também foi bem reduzido. Outro dado a ser analisado são os índices da Prova Brasil / SAEB que são avaliações para diagnóstico, em larga escala, desenvolvidas pelo Inep/MEC, que objetivam avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro a partir de testes padronizados e questionários socioeconômicos e nestes índices tivemos um aproveitamento significativo nas últimas avaliações da Prova Brasil onde subir de 4,5 (2007) para 6,9 (2017). Verificando com isso um crescimento crescente na qualidade de ensino da escola.

Nesse sentido, tendo essa dimensão cultural, a escola desafia-se a conhecer e respeitar

essas diferenças culturais, valorizando os costumes e valores dos locais de origem do educando através dos momentos culturais, promovendo assim a diversidade cultural, bem como o resgate e preservação desse espaço étnico-cultural, levando-os a construir uma consciência de valorização do ser enquanto cidadão.

A pesquisa tem característica *descritiva interpretativa* – realizar as análises de causa-efeito tendo como processo sequencial as amostragens *dedutivas* para dados comprobatórios da exploração dos fenômenos em profundidade, basicamente conduzido em um ambiente escolar, os significados serão extraídos dos dados coletados, sendo seu benefício preciso. (Creswell, 2009).

A pesquisa descritiva, ela confronta a hipótese e correlacionar as variáveis para obter as respostas e analisá-las.

Tratando-se da abordagem, consiste em um enfoque *qualitativa e quantitativa*, adotando como procedimento técnico pesquisa documental e levantamento operacionalizado através de análises. Desse modo, através da classificação das fontes, possibilita a realização de um julgamento qualitativo complementado por “estudo estatístico comparado” (FONSECA, 1986).

O técnica utilizada será através de questionário fechado e aberto. Segundo Gil (2002, p.27), a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Neste sentido não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim.

## ANALISES DOS RESULTADOS

Os fundamentos da gestão escolar são uma forma de administrar as instituições de ensino que integram os processos administrativos e burocráticos com a articulação das melhores práticas relacionadas às pessoas.

A ideia é ver a escola como um negócio que ela é e, portanto, construída por pessoas. Pensando na motivação dessa equipe, ações que possam integrá-la e contribuir para ela e consequentemente desenvolver novas habilidades faz parte das estratégias de gestão escolar.

O grande diferencial da gestão escolar, então, é estimular uma maior organização da instituição sob uma visão holística e voltada para resultados, reconhecendo que a escola deve ser muito mais do que sua própria administração.

Se exemplificou que a gestão escolar pedagógica é a área que cuida diretamente da atividade fim da escola, que é o setor educacional. Fica sobre a revisão deste planejamento a organização do sistema de educação em si, gerenciamento de recursos humanos ligados à educação e elaboração de projetos pedagógicos.

A gestão pedagógica tem como responsabilidade também cuidar da melhoria das práticas educacionais, pensando em projetos e novas didáticas e maneiras de levar educação aos

estudantes.

Constatou-se que a gestão escolar torna-se responsável por garantir que todas as atividades promovidas pelas demais áreas ocorram sem impeditivos e com o mínimo possível de imprevistos.

Assim, é atribuição da equipe que cuida da gestão do tempo, analisar todos os processos existentes na instituição e entender quais podem ser mais ágeis, menos burocráticos e mais otimizados. Isso gera ganhos para a escola como um todo e estar totalmente de acordo com o que a gestão escolar busca fazer.

A gestão escolar democrática, além de fortalecer os vínculos da comunidade escolar, potencializando o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, também consegue atuar em pontos de atenção da equipe funcional de forma relevante.

A gestão democrática tem grande importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola, para que a gestão democrática aconteça é fundamental criar processos e instâncias deliberativas que a viabilizem confiança e credibilidade.

Constatou-se que para implementar uma gestão democrática é preciso transparência, autonomia, participação e valorização dos sujeitos, é preciso que toda a equipe da escola esteja engajada, uma vez que todas as ações se dão de forma circular e colaborativa. Os professores precisam estar alinhados com a diretoria para aplicar o modelo desenhado em conjunto e levar essa gestão para a sala de aula, refletindo diretamente nos resultados do ensino.

A instituição de ensino pesquisada, enfrenta, no momento, uma série de desafios educacionais, que precisam ser solucionados para garantir o progresso da educação. Preparar os professores em forma de qualificação, ampliar a participação dos pais é um dos desafios educacionais da atualidade. Bem como manter o inter-relacionamento interpessoal da equipe funcional.

**Tabela 3 - desafios e relações interpessoais da gestão escolar**



Fonte: A pesquisadora

Para superar os principais desafios das escolas, é preciso que a gestão fique atenta a todas as transformações que impactam diretamente na educação.

Os desafios da gestão participativa são diversos, como a falta de motivação para aprender, bullying ou problemas no processo de ensino podem aumentar as taxas de evasão, por isso é importante que as escolas estejam cientes disso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados neste artigo onde se procurou apresentar os princípios de uma gestão democrática e as relações interpessoais entre o professor e o gestor, comprovou-se que mais estudos com ênfase à gestão escolar busca favorecer melhorias e incentivar inovações na prática cotidiana da escolar que culmina com a elevação da qualidade da educação básica.

No que se refere ao objetivo geral desta obra ficou comprovado que se torna relevante promover a realização e o fortalecimento da gestão democrática do ensino como princípio legal, que precisa ser sustentado em práticas e processos que conduzam ao trabalho coletivo e à participação nos processos decisórios da educação e da escola. É importante também incentivar a participação ativa nos processos de elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico da escola, motivando a participação efetiva de toda a comunidade escolar e a ação coletiva e colegiada.

Conclui que não há um modelo a seguir nas relações interpessoais, mas tudo tende a convergir para o respeito ao aceitar como cada um vê o mundo em sua individualidade. A comunicação interpessoal é um aspecto relevante na gestão escolar. De fato, há uma grande riqueza em ouvir o que o outro tem a dizer e tentar se colocar no lugar do outro para desenvolver uma compreensão mais completa dos relacionamentos.

O gestor ao exercer sua liderança deve assumir a sua função de facilitador, mediando às práticas de ensino pelos professores, proporcionando-lhes meios didáticos e materiais para que possam desenvolver boas metodologias na sua prática pedagógica. É isso que faz uma escola democrática onde aos poucos se consegue atingir seus objetivos educacionais e faz com que seus membros sejam agentes de transformação de uma sociedade que preza pela uma educação diferenciada.

## REFERÊNCIAS

CORTEZ, Catarina de Arruda. Conquistas e desafios da gestão escolar na prática da gestão democrática participativa: um estudo de caso na cidade de Querência- MT. 2015. 124f. Dissertação (Mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2015.

CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, California: Sage, 2009.

DOURADO, L.F. Políticas e Gestão da Educação Superior a Distância: novos marcos regulatórios? Educ. Soc., Campinas, vol. 29, n. 104 - Especial, p. 891-917, out. 2008. Disponível em: <http://www.>

scielo.br/pdf/es/v29n104/a1229104. Acesso em: Abril de 2016.

FONSECA, E. N. Bibliometria: teoria e prática. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1986.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Napoldina Sanches. Liderança como factor de sucesso na gestão escolar. O caso da Escolar Secundária Amor de Deus. Cabo Verde: Universidade Jean Piaget, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5. Ed. revista e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004. LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LUCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis: Vozes Editora, 2005.

Machado, M. L., Farhangmehr, M. e Taylor, J. S. 'Advances in Strategic Planning in Higher Education Institutions: The New Agenda for Portugal', Proceedings of the Thirteenth Annual Conference on Advances in Management, vol. 13, 65-67, 2012.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. Educar em revista, Curitiba, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2012.

PARO, Vitor Henrique. Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2014. 104 p. ISBN 978-85-249-2288-6. (1. reimpr. em 2016).

SANDER, Benno. A Produção do conhecimento em políticas e Gestão da educação. Brasília: Editora Linhas Críticas, 2005.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67- 83. jul./dez. 2007.