

A GESTÃO ESCOLAR E SUAS INTERFACES EM MACEIÓ/AL: O OLHAR DE ATORES ESCOLARES

Givanildo da Silva; Alex Vieira da Silva; Eva Pauliana da Silva Gomes; Fernanda Santos do Nascimento; Inalda Maria dos Santos (Orientador)

Universidade Federal da Paraíba. givanildopedufal@gmail.com/ Universidade Federal de Pernambuco. alexpedufal@gmail.com/ Secretaria de Educação do Estado de Alagoas. e.pauliana@gmail.com/ Universidade Federal da Bahia fernandasantos0302@hotmail.com / Universidade Federal de Alagoas. inaldasantos@uol.com.br

Resumo: O objetivo do texto é apresentar uma discussão sobre as interfaces da gestão escolar por meio do olhar dos diferentes atores escolares. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, sendo o estudo de caso a técnica de pesquisa desenvolvida. Como coleta de dados foi realizada entrevista semiestruturada e a análise do conteúdo como recurso para interpretação dos dados. Como resultados foi possível perceber que: a) a gestão escolar é um campo de tensões e de embates, a qual necessita de diálogo para o desenvolvimento das atividades educacionais diante das diversas visões política, social e educacional; b) em meio às dificuldades de efetivação da gestão escolar a equipe gestora tenta agrupar os diferentes segmentos para a concretização de uma escola que visa à coletividade, buscando estabelecer um colegiado para tomada de decisões e vivenciar os princípios da gestão democrática; e, por fim, c) é necessário pensar sobre a concepção de escola pública que se pretende construir, a fim de contribuir com o paradigma de sociedade e de homem que se almeja.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Participação, Escola Pública.

Introdução

A gestão escolar é o mecanismo que possibilita diversas discussões que permeiam o interior da escola. Partindo desse pressuposto, pode-se dizer que uma instituição que se preocupa com as relações estudante e sociedade, é uma escola que vivencia em suas práticas a participação dos membros escolares para um significativo andamento dos processos educativos (SANTOS, 2002). Desse modo, o objetivo do texto é apresentar uma discussão sobre as interfaces da gestão escolar por meio do olhar de diferentes atores escolares.

A década que antecedeu a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi propícia para momentos de lutas e de reivindicações pela construção de espaços coletivos, nos quais tivessem a população como centro no processo das decisões. Alguns movimentos da sociedade fizeram pressão por participações efetivas nos espaços sociais, destacando-se, a escola. Os movimentos sociais, diante do paradigma estabelecido nas instituições escolares, sentiram a necessidade de lutar em prol de uma participação dos agentes que compõem esses espaços, em especial, os estudantes, os pais e a comunidade local. Em suas pautas de reivindicações, percebia-se a carência da sociedade de práticas democráticas, com ênfase na necessidade de decisão e escolha coletiva.

Minto (2010, p. 180) destaca que na década de 1980 houve avanços em relação às políticas educacionais, destacando-se a administração escolar:

No que diz respeito à administração escolar, as reivindicações referiam-se sobretudo à democratização dos instrumentos de gestão, sinteticamente, as bandeiras mais importantes eram:

1. Descentralização administrativa e pedagógica;
2. Gestão participativa da educação;
3. Eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino;
4. Constituições de comissões municipais e estaduais da educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação de políticas educativas;
5. Supressão do Conselho Federal de Educação, de cunho marcadamente privatista;
6. Instituição de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com o intuito de frear arbitrariedade perpetradas pela administração do sistema e da escola.

Percebe-se na pauta de reivindicações dos movimentos organizados, a construção de uma sociedade em que todos participassem e tivessem poder de decisão, o envolvimento de todas as classes na luta por uma sociedade justa e igualitária. Em relação à organização escolar, criou-se uma nova visão do gestor escolar, um profissional que deve ser eleito pela comunidade, tendo um grupo que contribua na tomada de decisão, bem como tenha responsabilidades não só com a administração da escola, mas com toda prática pedagógica. Nessa perspectiva, surge um novo perfil para o dirigente do espaço educativo, destacando-se, a descentralização de seu papel, por meio da participação de outros atores.

Os estudiosos e pesquisadores da educação também deram importantes contribuições no processo de discussão e de reflexão sobre o direcionamento da educação brasileira a ser enfatizado na Carta Magna. Em 1986, aconteceu a IV Conferência Brasileira de Educação (CBE), na cidade de Goiânia, no estado de Goiás, na qual foi estabelecida uma carta denominada de “Carta de Goiânia”. Nesse instrumento, havia destaque para todas as dimensões da educação e “representou um movimento de convergência pela mobilização em prol da democratização da educação pública, destacou um conjunto de princípios orientadores da edificação do projeto defendido” (NARDI, 2015, p. 479).

No âmbito da gestão escolar, dois princípios foram destacados objetivando contribuir com o processo de organicidade da gestão na escola pública:

19. O Estado deverá garantir à sociedade civil o controle da execução da política educacional em todos os níveis (federal e municipal), através de organismos colegiados, democraticamente constituídos;
20. O Estado assegurará formas democráticas de participação e mecanismos que garantam o cumprimento e o controle social efetivo das suas obrigações referentes à educação pública, gratuita e de boa qualidade em todos os níveis de ensino (CARTA DE GOIÂNIA, 1986, p. 9-10).

Assim, iniciou-se uma nova época de reivindicações com objetivo de democratizar a escola pública brasileira. A partir das lutas e dos conflitos dos movimentos organizados por uma escola pública de boa qualidade, na qual todos pudessem participar e sentir-se sujeitos democráticos em

suas ações. Nesse contexto, surgiram movimentos que lutaram em frente ao Congresso Nacional por leis que viabilizem oportunidades e direitos, em que todos pudessem participar e tomar decisões coletivas para a sociedade e os espaços públicos.

Nesse cenário, o processo legislativo para a educação, destacando-se a gestão escolar, teve como referência as reivindicações da sociedade civil e as diretrizes da Carta de Goiânia, resultado da IV CBE. No entanto, como todo processo político, foi necessário embates, conflitos e tensões dos sujeitos envolvidos para estabelecer princípios democráticos na CF/1998 e nos demais processos regulatórios da educação brasileira.

A CF/1988 estabeleceu em seu artigo 206 os princípios que devem conduzir a educação brasileira:

Quadro 1: Artigo 206 da CF/1988

I	Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II	Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III	Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV	Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais
V	Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
VI	<i>Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;</i>
VII	Garantia de padrão de qualidade;
VIII	Piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal

FONTE: Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

Entre os princípios desencadeados para a educação pública brasileira, o inciso sétimo apresenta a gestão democrática no ensino público, na forma da lei. Esse inciso não direciona explicitamente como deve ser vivenciada a gestão democrática e não estabelece obrigatoriedade aos sistemas de ensino. No entanto, com a promulgação da Carta Magna na década de 1980, previa-se a elaboração de uma nova LDB, a qual estivesse em consonância com a atual CF/1988.

O processo de elaboração da LDB/1996 durou oito anos no Congresso Federal, passando por várias manobras políticas, dificultando, assim, a construção de uma educação igualitária para todos com perspectivas de participação. De acordo com Bollman e Aguiar (2016, p. 419) “nas décadas de 1980 e 1990, no que se relaciona à elaboração da LDB, vivenciava-se a disputa de projetos diferenciados de sociedade e que expressava, nessa contradição, o projeto educacional”. Desse modo, a ascensão do Estado mínimo contribuiu para que a concretização da gestão democrática fosse perdendo força, em detrimento das características do Estado neoliberal.

De um modo geral, havia dois grupos que lutavam para a construção de um projeto de nação, tendo a educação como principal meio para essa realização. Para Bollman e Aguiar (2016, p. 419-420):

De um lado, setores organizados elaboraram uma proposta que refletia a defesa de princípios éticos voltados para a busca da igualdade e de justiça social, explicitando concepções de ser humano, de mundo, de Estado, de sociedade, de democracia, de educação, de autonomia, de gestão, de avaliação, de currículo, radicalmente distintas daquelas que os setores sociais hegemônicos vinham utilizando para manter a lógica perversa e excludente, subordinada aos interesses do capital. Do outro, a educação transformava-se, na concepção da Organização Mundial do Comércio (OMC), em uma mercadoria, cujo valor agregado dependia, como qualquer outro produto, das oscilações do mercado.

Enfim, diferentes concepções de educação e de sociedade estavam em pauta no processo de elaboração da LDB/1996, diferenciando-se na proposta de educação e de gestão escolar. Entre os embates estabelecidos, a proposta da sociedade civil defendia a gestão democrática em uma perspectiva mais explícita do que está posta atualmente na LDB/1996, uma vez que a maioria das redes municipais ainda não vivencia o princípio defendido na CF/1988.

Atualmente, a LDB/1996 apresenta em seu artigo 14 que os sistemas de educação definirão as normas para a vivência da gestão democrática, mediante as suas peculiaridades, observando dois princípios:

Quadro 2: Artigo 14 da LDB/1996

I	Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
II	Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes

FONTE: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

A gestão democrática, segundo a LDB/1996, é um princípio para ser vivenciado em cada rede de ensino através da participação dos profissionais na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e na participação da comunidade escolar e local nos conselhos escolares. Não há especificamente, de acordo com a LDB/1996, outros princípios que devem estar em evidência no processo de vivência da gestão democrática. Desse modo, pode-se perceber uma fragilidade na legislação, uma vez que não há uma obrigatoriedade de efetivar essa concepção de gestão escolar nas diferentes redes de ensino.

A LDB/1996 em seu artigo 14 deixa aberto para que cada rede possa se organizar, a partir de suas peculiaridades, não evidenciando outros mecanismos além dos dois incisos destacados. Percebe-se que a participação dos diferentes segmentos está em evidência, mas seriam necessários outros aspectos como eleição de diretores, associações de pais e mestres, grêmios estudantis,

obrigatoriedade dos conselhos escolares, enfim, mecanismos que desenvolvessem maiores probabilidades de vivência da gestão democrática na escola pública.

Metodologia

A metodologia desenvolvida na pesquisa foi a abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como campo empírico, tendo como campo empírico uma escola da rede pública de Maceió no Estado de Alagoas. Foram utilizadas ainda a pesquisa bibliográfica e a documental como instrumentos para a compreensão das questões postas. A técnica de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo (BARDIN, 2002) dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa. Participaram do estudo 4 (quatro) membros do conselho escolar (Diretora, professora, coordenadora pedagógica e funcionária), os quais foram importantes interlocutores para compreensão dos aspectos abordados na pesquisa.

Os resultados desta pesquisa foram consolidados a partir de um estudo de caso desenvolvido em uma escola pública no município de Maceió - Alagoas. A escola é considerada de grande porte, visto que possui 18 (dezoito) salas de aulas, funcionando nos três turnos (matutino, vespertino e noturno), tendo aproximadamente 1.000 alunos, nos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º) e na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Segundo a gestora, atualmente, a escola possui 84 (oitenta e quatro) funcionários, dos quais uma parte é de funcionários públicos efetivos, outra contratada pela Secretaria Municipal de Educação (Semed/Maceió), e, por fim, há um grupo de funcionários terceirizados, principalmente pessoal de apoio que desenvolvem as atividades fins (limpeza, vigilantes e merendeiras).

Resultados e Discussão

A presença dos diversos segmentos nos momentos de decisão são necessários para a concretização e vivência da gestão democrática. A efetividade da gestão participativa viabiliza a tomada de decisão coletiva, a consciência política e o estabelecimento de prioridades concernentes à instituição escolar, visto que “a escola tem um papel fundamental nesse processo de transformação, que resgata as referências coletivas e a convicção de que podemos intervir no processo de construção histórica da sociedade” (MELO, 2006, p. 252).

Em relação às diversas visões sobre a concepção de gestão que é estabelecida na instituição, uma docente mencionou que:

Pelos meus conhecimentos, acredito que seja democrática. A equipe diretiva informa a comunidade escolar sobre os recursos e sobre as situações que ocorrem e convida a todos

por meio de reuniões. Utiliza muito o momento da acolhida dos alunos, no horário que antecede as aulas para transmitir informações e solicitar as sugestões para compra de materiais que a comunidade julga prioritário e também para buscar soluções para algumas situações inesperadas (Professora da instituição).

A partir do depoimento da professora, podem-se fazer algumas reflexões sobre a relação escola e comunidade estabelecida no cenário escolar. Em primeira instância é importante esclarecer que na escola há um pátio que fica nos fundos e que serve para acolher as crianças e seus responsáveis todos os dias. Os profissionais da instituição usam uma caixa de som com microfone para dialogar com as crianças e seus respectivos responsáveis. Todas as informações são repassadas nesse momento, caracterizando um espaço de avisos para comunidade.

Apenas repassar avisos e informes não caracteriza uma efetiva relação da escola com a comunidade, pode-se destacar como uma ação favorável na gestão escolar, porém não como princípio da gestão democrática. Nessa perspectiva, é válido mencionar que os avisos são necessários para deixar a comunidade a par das principais atividades que acontecem na instituição, de modo que os responsáveis saibam das atividades, projetos e ações que estão sendo desenvolvidos no cenário escolar.

A docente destacou, ainda, que a equipe diretiva convoca a todos para as reuniões a fim de tomar decisões sobre o andamento da escola. Essa ação é caracterizada como princípio da gestão democrática, uma vez que a participação efetiva nas reuniões possibilita discussão, votação e tomada de decisão nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da gestão escolar.

Ainda destacando as práticas vivenciadas no espaço escolar a docente informou que:

A equipe diretiva busca envolver a todos os segmentos em vários encaminhamentos, pois pensa que a escola se faz com coletividade, mas não só no papel e sim através de ações concretas. Sempre está buscando o apoio de todos nas variadas atividades e eventos (Professora da instituição).

Mais uma vez, a docente afirmou que a prática estabelecida pela equipe gestora referente à organização pedagógica. Os destaques acerca da coletividade, da participação e da efetivação do diálogo além do que estar escrito, possibilitam refletir que essas ações direcionam para a concretização de uma gestão democrática, rompendo com as características de uma gestão centralizada, unitária, em que o gestor é o centro e toma as decisões por meio de seus próprios interesses, pois “a participação é o principal meio de 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” (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

No contexto da avaliação das posturas e das ações desenvolvidas no cenário escolar, é importante apresentar a visão que os profissionais têm dos gestores, pois esses também devem ser avaliados diante de suas atividades. Sobre esse assunto, uma funcionária afirmou:

Eu gosto de trabalhar aqui, todo mundo ajuda todo mundo, ninguém ver cara feia pra ninguém. Pelo contrário, se a gente tiver precisando faltar ou mesmo resolver algum problema é só falar com a gestora (falou o nome) que ela compreende no mesmo instante (Funcionária da instituição).

O destaque feito por uma funcionária da escola mostrou a satisfação que ela tem de trabalhar no espaço educativo, assim como a relevância que é dada para o clima organizacional da escola. Trabalhar em um espaço em que todos se respeitam, valorizam a posição de cada um, não colocam sua função para menosprezar o outro, torna-se um espaço agradável e coerente com os princípios da gestão democrática que visa possibilitar a articulação de diferentes pessoas com um único objetivo, melhorar a prática educativa por meio da participação e satisfação de todos os interessados, visto que “as escolas precisam organizar-se para promover a mudança, mas respeitando os significados, os valores, as atitudes e as práticas das pessoas” (LIBÂNEO, 2004, p. 38).

Outro aspecto a mencionar é a relação que é estabelecida, segundo a funcionária, com a gestora. O diálogo e a compreensão são fatores necessários para um líder que se dispõe a direcionar uma equipe por meio da democracia. Ser um gestor escolar não é tarefa simples, visto que lidar com pessoas necessita de muito diálogo e compreensão das reais limitações de cada um. Ainda mencionando a relação estabelecida entre os gestores e os funcionários, a mesma profissional destacou:

Pra mim eles são dez. Não tenho nada a reclamar de ninguém, nem de diretor, coordenador, professor. Até hoje, graças a Deus, mim tratam super bem, elogiam o trabalho e sempre conversam pra ver se está tudo certo (Funcionária da instituição).

Mais uma vez, percebe-se a satisfação da funcionária no seu setor de trabalho e a valorização que se dar a esta profissional por meio do diálogo e dos elogios que lhes são concedidos no dia a dia. A prática de dialogar e estar junto com os funcionários em meio aos seus problemas é uma atividade importante da equipe gestora, pois possibilita uma relação direta e compreensiva de ambas as partes. O querer estar próximo do funcionário, ouvi-lo e tentar compreendê-lo reflete em uma concepção de educação e gestão horizontal, na qual o gestor não é o centro da instituição, suas práticas são de amizade, respeito e compromisso social.

Estar próximo aos funcionários e estabelecer uma relação de confiança não significa omissão de suas atividades e responsabilidade diante da função atribuída a cada profissional, pelo contrário, essa relação deve ser o eixo norteador para uma educação compromissada com

responsabilidade social no contexto escolar. A aproximação dos gestores aos diversos profissionais é uma ação significativa, uma vez que rompe com a visão do gestor que só pede, manda e não escuta os conflitos e as dificuldades de cada servidor.

Em uma unidade escolar há a necessidade de existir a reflexão e o comprometimento com as questões educacionais. A equipe gestora, formada por pessoas diferentes, deve dialogar, refletir e encaminhar as atividades para o bem comum e, especialmente, para a manutenção de práticas que demandem participação e envolvimento coletivo. Sob esse aspecto, a coordenadora, destacou que os gestores da instituição:

A minha visão, eu vejo na gestora maior, diretora geral, um empenho e um envolvimento pedagógico e o vice-diretor no empenho administrativo. Então eles dois se completam porque na hora de tomar decisões eles ficam até 8h da noite na escola para tomar as melhores decisões para escola, no que se refere ao futuro da escola. Ela (gestora) tem uma visão muito ampla do pedagógico, não deixando de lado o administrativo e o financeiro. E ele, (vive-gestor) como presidente do Conselho e vice-diretor, é fantástico a atuação nesse trabalho (Coordenadora da instituição).

A partir da colocação da coordenadora pedagógica sobre a relação de trabalho estabelecida entre os gestores escolares, pode-se afirmar que eles se completam para vivenciar uma gestão que estabelece a participação e compromisso com a escola pública. A gestão escolar apresenta três mecanismos indispensáveis a qualquer gestor, função pedagógica, administrativa e financeira, sendo que ambas se entrelaçam e devem estar a serviço dos estudantes possibilitando uma aprendizagem no processo escolar.

A gestora da instituição ao falar sobre o seu papel no cenário escolar, afirmou:

Eu sou uma diretora que sou preocupada tanto com a parte pedagógica, como a parte financeira, burocrática em todos os sentidos (ênfase na voz). Eu sou atenta a tudo. Agora, eu fico acompanhando o trabalho e direciono quando necessário. Porque eu necessito confiar na minha equipe, se eu não confiar na minha equipe eu tenho que fazer tudo só. Então, eu preciso estar a par de tudo que acontece tanto na parte pedagógica, financeira como na burocrática. Eu falo da parte burocrática na questão da secretaria, mesmo. Que qualquer diretor sabe que uma secretaria escolar, as dificuldades que muita gente sente para reorganizar as pastas individuais dos alunos (Diretora da instituição).

A partir da visão da gestora sobre sua função no cenário escolar, pode-se enfatizar a preocupação de estar inteirada acerca de todas as atividades e planejamento no cotidiano da instituição. É válido mencionar sua posição em possibilitar que todos desenvolvam seu papel, porém de modo que ela também saiba o que está acontecendo nos bastidores, os desafios e as possíveis mudanças que venham ocorrer a partir das ações desenvolvidas. A confiança na equipe é um importante mecanismo para nortear as práticas escolares, visto que, o gestor escolar não tem condições de estar à frente de todas as atividades, deve estar ciente dessas, mas é necessário dar autonomia a todos os envolvidos para que esses se sintam responsáveis pelo sucesso da instituição.

O gestor escolar, em uma perspectiva democrática, é o profissional que viabiliza ações participativas e contribui para que todos sejam construtores das ações que movimentam a escola. Em uma instituição que vivencia práticas na concepção da gestão democrática não há hierarquia por meio de cargos e funções, mas divisão de responsabilidades e de integração de todos os envolvidos para a construção de uma escola que precisa de comprometimento e disposição para realizar um trabalho diferenciado com princípios de cidadania e participação (LIBÂNEO, 2004).

Ao ser questionada sobre a avaliação da gestão desenvolvida na instituição a gestora ficou meio receiosa e destacou:

Eu fico, assim, muito em cima do muro quando se trata da minha avaliação enquanto gestora (risos). Eu penso que estou acertando... Divergências acontecem, discussões acontecem, até pra gente dinamizar o processo, mas eu penso que estou acertando. E a minha pretensão é contribuir em um mandato, lógico, pra dar oportunidade à outras pessoas, pra que elas enriqueçam também, pra que elas tenham oportunidades, pra que elas percebam que o trabalho de uma gestão não é fácil. Você precisa entender todo mundo, você precisa conhecer com todo mundo, saber pedir a todo mundo. E todo mundo entender qual é o seu propósito diante de uma cadeira de gestor (Diretora da instituição).

As afirmações da gestora são pertinentes para a compreensão das nuances que se vivenciam no cotidiano da gestão da escola pública. Primeiro, declara que fica “em cima do muro” diante de uma avaliação de como organiza e norteia as atividades da instituição. Outro aspecto foi a questão das divergências que surgem no cenário escolar e que devem ser solucionadas por meio de diálogos e paciência para a compreensão de todos, contribuindo para a compreensão que existem as tensões e os conflitos nas diversas dimensões. Ser um gestor escolar é estar atento a questões que apresentem divergências, pois o espaço educativo é composto por pessoas com culturas, atitudes e princípios diferenciados, os quais influenciam diretamente na visão e no trabalho de cada profissional.

A gestora mencionou ainda a relevância de estar no mandato apenas nessa gestão, possibilitando que outros profissionais sintam o desafio de ser um gestor escolar, bem como as dificuldades que surgem no dia a dia de uma instituição educativa. Essa visão merece um destaque, visto que poucas são as pessoas que querem deixar o poder, de ter a flexibilidade no espaço escolar e não ter que assumir uma turma em sala de aula. A partir da visão da gestora pode-se concluir que essa atitude mostra o comprometimento que a profissional tem com a escola pública, assim como uma visão ampla do que é ser gestor escolar em uma perspectiva de gestão democrática.

Conclusões

A escola é um espaço social, no qual é vista como construtor de aprendizagens coletivas, possibilitando que todos os integrantes tenham oportunidade de se envolver nos processos decisórios. Para a realização dessa prática é necessário que o gestor escolar tenha uma visão para articular os diferentes atores nas diversas dimensões da escola. A prática da participação pode romper com paradigmas tradicionais da gestão escolar, nas quais têm o gestor como chefe e centralizador de todas as decisões.

Refletir acerca dos processos educativos e das interfaces da gestão escolar foi relevante, uma vez que por meio dessa ação pode-se compreender que no âmbito da escola pesquisada há diversas nas quais são importantes para a concretização de uma escola pública que trabalha, ou tenta trabalhar, na perspectiva da gestão democrática, tendo a participação de todos os segmentos como referencial. As lutas dos movimentos sociais organizados foram ações necessárias para as conquistas alcançadas ao longo dos tempos para a sociedade e, também, para a educação pública. Os resultados dos embates e das tensões sinalizaram que a sociedade civil organizada tem forças para alcançar os seus objetivos e para lutar por uma educação pública, de boa qualidade, inclusiva, democrática e referenciada socialmente.

Como resultados foi possível perceber que: a) a gestão escolar é um campo de tensões e de embates, a qual necessita de diálogo para o desenvolvimento das atividades educacionais diante das diversas visões política, social e educacional; b) em meio às dificuldades de efetivação da gestão escolar a equipe gestora tenta agrupar os diferentes segmentos para a concretização de uma escola que visa à coletividade, buscando estabelecer um colegiado para tomada de decisões e vivenciar os princípios da gestão democrática; e, por fim, c) é necessário pensar sobre a concepção de escola pública que se pretende construir, a fim de contribuir com a concepção de sociedade e de homem que se almeja.

A partir do estudo realizado percebe-se que a gestão escolar é um mecanismo necessário para a concretização da melhoria da qualidade escolar, especialmente, quando está pautada na perspectiva da gestão democrática com ênfase na participação de todos os segmentos. Nesse contexto, é relevante investir na formação dos gestores para que estes possam ter uma visão diferenciada, possibilitando rupturas com os paradigmas conservadores, a fim de superar os preceitos gerenciais presentes nas políticas educacionais contemporâneas. Eis, portanto, o desafio!

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOLLMANN, Maria da Graça Nóbrega; AGUIAR, Letícia Carneiro. LDB: projetos em disputa da tramitação à aprovação em 1996. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 407-428, jul./dez. 2016.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996)**. Lei nº 9.394, Editora do Brasil. 20 de dezembro de 1996.

CARTA DE GOIÂNIA. IV Conferência Brasileira de Educação. In: **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 25, p. 5-10, dez. 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006.

MINTO, Lalo Watanabe. A administração Escolar no contexto da nova república e do neoliberalismo. In: ADREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática da educação básica: delineamentos da matéria no pós-LDB. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, n. 19, p. 477-492, jul./dez. 2016.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional em uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.