**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DISPOSITIVO PARA O ÊXITO ESCOLAR**

Arilene Maria Soares de Medeiros

Profª Drª do POSEDUC/UERN. Email: arilene.medeiros@bol.com.br

Luana Sayuria Feitoza do Vale Bezerra

Graduanda em Pedagogia pela UERN. Email: luana.sfvb@hotmail.com

**Resumo**

Nos dias atuais muito se debate sobre o futuro e qualidade da educação em nosso país. A pergunta que norteou este trabalho foi: *em que sentido a gestão pode contribuir para o êxito escolar?* Esta é uma pesquisa desenvolvida a partir dos textos de Vitor Paro (2014, 2015) e Álvaro Moreira Hypolito (2011), ambos estudados no Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Cientifica (PIBIC, período 2017-2018). O objetivo deste trabalho é analisar as contribuições da gestão democrática como dispositivo para alcançar o êxito escolar, o qual não se traduz em mera estatística, mas em formação cidadã do aluno. Atender a esse objetivo implica compreender o eixo pedagógico como determinante para o êxito escolar. Consiste em uma pesquisa qualitativa, com a realização de estudos bibliográficos e entrevista semiestruturada com duas gestoras da rede pública municipal de Mossoró-RN. Vimos que é possível tentar se posicionar com um olhar preocupado e voltado para a gestão escolar democrática, enquanto ferramenta impulsionadora que é, para desempenhar da melhor forma possível o papel da escola, em que todos participam, entendem a importância e os significados dos processos que ocorrem dentro da escola, esforçando-se para desempenhar uma cooperação mútua.

**Palavra-chave:**

Êxito escolar. Gestão democrática. Eixo pedagógico.

**Introdução**

Nos dias atuais muito se debate sobre o futuro e qualidade da educação em nosso país, incluindo neste debate o conceito de êxito escolar. O futuro da nossa educação dependerá do desempenho dos sujeitos de hoje, em discutir e (re)pensar o fim último da educação, como já debate Paro (2015), se é o sujeito educado para democracia ou apenas um indivíduo treinado para alcançar altos índices em exames e avaliações ou para atuar no mercado, somente. Com isso justificamos a relevância de se discutir o tema trazido nesta pesquisa. A pergunta que norteou este trabalho foi: qual o caminho a ser percorrido para que as escolas alcancem o êxito escolar? O que a gestão pode contribuir para o êxito escolar? Pois, muito embora, nós entendamos o êxito escolar como a formação cidadã e democrática do sujeito, é perceptível o paradigma existente entre os discursos dos teóricos e especialistas da educação, frente a real concepção de êxito despontados pelo senso comum e os rankings educacionais.

Esta é uma pesquisa desenvolvida a partir de dois textos, “Educação para a Democracia” e “A escola como objeto da Gestão Escolar”, de Vitor Paro (2014 e 2015), respectivamente, “Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente” de Álvaro Moreira Hypolito (2011). Esse referencial faz parte dos estudos que realizamos dentro do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Cientifica (PIBIC, no período 2017-2018), para o desenvolvimento da pesquisa Gestão Escolar e Subjetividade em Responsabilização, bem como dos resultados de uma entrevista semiestruturada, feita com gestoras que atuam no Ensino Fundamental no município de Mossoró-RN.

O objetivo deste trabalho é analisar as contribuições da gestão escolar democrática como dispositivo para alcançar o êxito escolar, o qual estamos entendendo como formação cidadã do aluno e não a mera estatística expressa em provas de grande escala e rankings. Atender a esse objetivo implica compreender o eixo pedagógico como determinante para tal êxito. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com a realização de estudos bibliográficos e de entrevista semiestruturada. Esperamos que, ao final deste trabalho, tenhamos argumentos suficientes que venham a colaborar para se (re)pensar o entendimento de êxito escolar como também do conceito de qualidade da educação, e gerar suporte para se discutir as contribuições da gestão escolar democrática como propulsora do êxito nas instituições educativas. O texto está estruturado em dois tópicos, o primeiro “Gerencialismo e suas implicações na formação do sujeito” que iniciará com uma reflexão teórica frente às demandas mercantis imbuídas de “fabricar” uma educação semelhantes à empresa capitalista. Pois, o Gerencialismo consiste em utilizar ferramentas e mecanismos na educação compatíveis à administração empresarial. O segundo: “Uma parceria de êxito: a gestão escolar democrática e o eixo pedagógico”, trazendo os resultados de duas entrevistas realizadas com gestoras escolares e um caminho alternativo para se alcançar o verdadeiro êxito escolar.

**Fundamentação Teórica**

Compreendendo a qualidade da educação enquanto processo pedagógico de ensino-aprendizagem do educando, reconhecendo este como sujeito deste processo, transformador de si. Compreendemos que esta qualidade educacional não se pode medir através de avaliações ou mecanismos pontuais e não horizontais, pois não se trata de aferir notas aos conteúdos ou conceitos decorados apenas, mas de cultura incorporada à construção de conceitos, de objetivos a serem alcançados nas dimensões individuais e sociais, como diz PARO (2015, p. 84)

(...) outro aspecto, também intimamente relacionado ao objetivo de ensino, diz respeito à noção de qualidade daí recorrente, bem como dos mecanismos adequados a sua aferição. A boa qualidade de determinado produto está relacionada aos atributos esperados desse produto. No caso da educação escolar, tais predicados dizem respeito a expectativas e interesses individuais e sociais. Se essas expectativas e interesses não consistem mais em apenas conquistar certificados, adequar-se ao emprego ou avançar em ranques de duvidoso valor, então, a verificação da qualidade precisa dizer respeito aos novos atributos relacionados à formação integral do cidadão. Assim, é de se perguntar se uma política de avaliação de qualidade do produto escolar (o que o aluno aprende ou aprendeu), bem como do desempenho da própria escola e de seus servidores, pode continuar bastando-se nos duvidosos testes em ampla escala.

Queremos, então, refletir frente a visão de êxito escolar que se encontra propagado nas mídias, pelo senso comum e imposto por essas políticas avaliativas que temos na educação. É preciso se questionar também sobre as duras lutas da educação em prol de promover a democracia dentro das escolas. A este respeito Hypolito (2011) diz que as conquistas valiosas da área da educação, como: os conselhos, por exemplo, que antes, aprovados como uma proposta de promover voz ativa nos processos administrativos e pedagógicos das instituições de ensino, hoje, apenas se ocupam de fiscalizar contas e processos financeiros, sendo reduzidos a questões burocráticas. Até mesmo a conquista de eleger um diretor através do ato democrático está perdendo sua essência. Em relação a isso HYPOLITO (2011, p.14) diz, “Os diretores eleitos, após embates pela democratização da escolha dos dirigentes escolares, estão atulhados de compromissos com programas oficias de avaliação, de medidas, de índices (...)”.

Essa é uma evidência de que o Gerencialismo vem sufocando o caráter democrático, e também, pedagógico da escola, com tantas avaliações e responsabilizações, cobranças e precarização da classe trabalhadora educacional. E são essas as condições postas, em que os Gestores precisam ter um forte posicionamento e se desdobrar, como traz a voz da gestora 1,

(...) O que eu digo a você é que cada vez a gente sente mais dificuldade, mas não é dificuldade de conhecer e trabalhar com a Gestão, são as dificuldades da Gestão, não de conhecer o meu trabalho, de realizar o meu trabalho, é porque à escola está sendo atribuído muitas atividades (...) e quando a gente estar à frente, a gente tem que se desdobrar pra fazer. (...) nunca chegou o dia e, eu não entregar uma coisa não! Mas eu me desdobro. Eu sempre estou fazendo várias coisas ao mesmo tempo pra dar conta. (DIRETORA ANA, Entrevista 09/04/2018).

São muitas as demandas, muita burocracia, essa é uma realidade que a gestão escolar enfrenta nos dias de hoje, cada vez fica mais difícil para o diretor escolar desempenhar o seu papel pedagógico, focado em seu objetivo, que é a escola, a educação, como diz PARO (2015, p. 45)

(...) da gestão escolar, o objetivo a que se aplica é a escola, lugar privilegiado da ação do diretor. Por isso, cumpre tornar a instituição escolar desse ponto de vista, examinado alguns temas relacionados, tanto ao processo pedagógico que aí se desenvolve quanto às múltiplas determinações que aí se manifestam tendo sempre presente a educação como o fim a que a direção deve servir.

Conseguir trabalhar para a formação dos sujeitos, visando a democracia como ferramenta crucial para contribuir na constituição e transformação dos sujeitos, tendo em vista a emancipação humana – horizonte que a escola voltada para o êxito precisa mirar, buscando assim, a construção de uma nova sociedade pautada na ética, na justiça, no respeito aos direitos sociais, com mais envolvimento político, com mais inclusão e consciência grupal é o desafio da instituição educacional. Para isto, Paro (2011) traz em seu texto que, a escola deve se propor a pautar seus objetivos sob duas dimensões, individual e social. Na dimensão individual, o autor se refere a uma educação no que diz respeito ao autodesenvolvimento do aluno, da apropriação de saberes sociais e culturais, na busca de estar bem consigo mesmo ou como ele já diz o “estar bem” pessoal. Já na dimensão social, haverá de ter uma educação voltada para a formação do cidadão, “tendo em vista sua contribuição para a sociedade, de modo que sua atuação ocorra para a construção de uma ordem social mais adequada à realização do “bem viver” de todos” (PARO, 2014, p. 2).

Entendendo o pensamento do autor torna-se claro que o empenho das escolas nessa corrida em busca de metas e performatividade, não garante atingir os objetivos reais da escola, mas que, com certeza trará implicações que refletiram nos sujeitos, na subjetividade dos profissionais, através de competitividade entre docentes, o sentimento de obrigação de mostrar serviço e a valorização de uns em detrimento da desvalorização de outros. A respeito da performatividade HYPOLITO (2011, p. 8) faz uma discussão através das ideias de Ball (2009) dizendo que,

(...) ao traçar elementos importantes para o embate educacional atual, sustenta a ideia de que as reformas neoliberais e gerencialista interpelam os sujeitos, as escolas, os professores e as professoras, no sentindo de uma subjetivação que conduz a comportamentos de aceitação e que são produtivos para o bom desempenho das políticas, tanto nos aspectos da gestão, do currículo e das práticas escolares. É o que ele denomina tecnologias de reforma educacional: mercado, gestão e performatividade.

Estas são características advindas da nova gestão pública e reproduzir esses mecanismos de performatividade não é garantia de alcançar o êxito escolar. Muito embora, nada impeça que uma instituição educacional desempenhe suas metas, busque o mais alto lugar no pódio das avaliações, e ainda assim, se preocupe em propiciar esta formação do sujeito histórico-social, apto a desempenhar seu papel de cidadão democrático. Isto dependerá muito do que diz respeito ao posicionamento e da subjetividade de cada gestor educacional ao desenvolver suas ações nas escolas. A este respeito, de conciliar altos índices de avaliação, cobranças, responsabilização e comprometimento pedagógico, a Gestora Bruna, profissional de uma das escolas municipais mossoroenses que atingiu pontuação acima de 6.0 no IDEB 2015, fala,

Então, assim, a gente não tem nenhuma rotina (...). Não tem rotina dentro de um a escola, a escola é um espaço vivo, dinâmico e se você lida com pessoas, o tempo inteiro se inova, não só o conteúdo, mas se inova também no trabalho, porque se eu estou aqui hoje... tá aqui, é o caderno a fazer, planejo e vou grifando o que eu fiz, eu tenho a meta de fazer e não dá, porque chega uma demanda que é mais importante do que essa. A secretaria marca reunião, você está na reunião, mas você já tem outra pauta da escola e que você não consegue estar em dois lugares ao mesmo tempo, aí você já coloca alguém responsável pelo setor para ficar. Então, é dinâmico de mais! Das solicitações feitas, de documentação solicitada, do estar dentro da escola, olhar se os projetos estão acontecendo, buscar as parcerias, parceria com posto de saúde, parceria com a universidade, parceria com a comunidade, está sempre atento, olhando o que está acontecendo e qual a necessidade da escola naquele momento (...)” (DIRETORA BRUNA, Entrevista: 17/04/1018).

**Procedimentos Metodológicos**

Para este trabalho é um recorte do plano de trabalho PIBIC/CNPq 2017-2018, para isso utilizamos de revisão bibliográfica e de entrevista presencial e semiestruturada, gravada em áudio. Os sujeitos desta pesquisa foram duas gestoras da rede de educação básica de Mossoró. A escolha das gestoras foi baseada no desempenho do IDEB 2015, escolhemos as escolas que tiveram uma média acima de 6.0 pontos. O intuito da entrevista era captar a subjetividade (percepções, entendimentos) de gestores escolares em tempos de responsabilização, característica tão forte no sistema de ensino mossoroense, baseado em políticas mercantis e de meritocracias. Devido a esse caráter subjetivo, foi crucial que estivéssemos frente à frente com as gestoras, tentando entender suas percepções acerca das políticas municipais. Houve a preocupação de elaborarmos um termo de livre consentimento e esclarecimento para cada uma das entrevistadas, deixando claro que a participação não era obrigatória e que a entrevista seria feita na data e local de preferência de cada uma. Esta pesquisa não se qualificou para submissão ao conselho de ética, muito embora nos preocupamos também em manter o sigilo das participantes, optando por não citar nomes das escolas ou mesmo das gestoras. A coleta de dados foi feita através da gravação de áudio pois acreditamos que promover um diálogo onde os sujeitos sentissem-se mais confortáveis seria mais proveitoso para este tipo de pesquisa que envolve respostas da subjetividade de cada indivíduo. Depois os áudios foram transcritos para a análise dos dados.

**Resultados e Discussão**

Acreditamos que o êxito escolar se vê no cotidiano dos processos pedagógicos executados no interior da escola, não em estatísticas ou rankings. Apesar disso, através da análise das entrevistas, é possível notar que as gestoras entrevistadas, tentam seguir o caminho da conciliação, ponderando o tempo investido com as burocracias e as responsabilizações com o tempo da atuação pedagógica do gestor, que é estar sempre preocupado com o desenvolvimento da escola, em manter o contato com os planejamentos, projetos, classe docente, classe de pais e comunidade, buscando despertar a democracia e participação de todos dentro da escola. Isso é uma caminhada de mãos dadas, visando a colaboração de todos para que a escola desempenhe da melhor forma o seu papel e não apenas na busca de autos índices e performatividade.

Sabemos que está visão de êxito enquanto bom desempenho, treinamento para testes e avaliações educacionais, são características da nova gestão pública, fruto do neoliberalismo e do modelo gerencialista que adentrou a administração educacional em nosso país, na justificativa de trazer mais eficiência, eficácia, descentralização e desburocratização para o sistema de ensino, muito embora esse modelo seja contestável, devido à falta de resultados e de melhoria da educação. Muito pelo contrário, cada vez mais percebemos a precarização do ensino, da profissão docente e até retrocessos em conquistas alcançadas para a educação. Como discorre HYPOLITO (2011, p. 13) “A precarização, a intensificação e a auto-intensificação do trabalho não surgem espontaneamente, mas como tenho argumentado neste texto e em outros trabalhos, estão estreitamente ligadas às formas de reorganização do trabalho que se instalam nas escolas, mesmo de forma silenciosa”.

Analisamos que as gestoras falavam sempre das muitas atribuições da escola, demandas, novas responsabilizações e é perceptível que, silenciosamente, essa política de meritocracia vem trazer anseios, mais preocupações e cupabilização para a gestão escolar, sobre isto trazemos as vozes das gestoras,

Assim... eu não recebo a cobrança, eu só acho que cada vez mais está sendo atribuído muitas atividades para a escola (...) é, a responsabilidade dessas crianças e, às vezes, a gente se sente meio que sozinha porque tem a questão familiar, que muitas vezes você tem que fazer o papel da família (...) aí vem a questão da saúde, principalmente a mental, certo? Tem algumas situações que precisa e a gente está chamando a família, a gente arranja atendimento para esses meninos, as famílias não ligam (...) é a questão do abuso sexual (...) eu acho que a gente está sendo cobrado por muitas coisas (...) tirando da família e colocando pra gente. Eu acho que todos são temas que temos que trabalhar, mas essa questão da obrigação, da responsabilidade, muitas vezes até de você denunciar, é muito forte (DIRETORA ANA, Entrevista: 09/04/2018).

O dia a dia é resolver as demandas. Se tem o mapa, tem aquele prazo do mapa, então a gente se concentra, mas, você está no mapa, mas a escola não para pra você resolver o mapa. É no mapa e se rebolando. É no mapa e uma professora chamando na sala, é no mapa e um pai chega pra conversar, é no mapa e a secretaria... mandaram um e-mail da secretaria de outro departamento, solicitando o número de crianças com necessidades especiais, ligam da secretaria dizendo que tem reunião sobre concelho, e assim vai (...) Tem que interligar tudo. Prestação de conta, caiu recurso na conta. Para tudo, espere aí que eu vou agora cuidar aqui do recurso, juntar as documentações e ir para a secretaria para fazer a prestação de contas (DIRETORA BRUNA, Entrevista: 17/04/2018).

Muito embora as Gestoras, por várias vezes digam que não são contra a esta política de meritocracia e serem a favor de todo os mecanismos de monitoramento e responsabilização, como trazemos a seguir, percebe-se que há ressalvas a serem feitas, muito embora, com um certo receio em fazer as críticas, como podemos ver a seguir,

Eu estou encantada com as políticas promovidas pela rede municipal de ensino. Tem algo a melhorar? Tem! Tem problemas? Muitos! Tem burocracia? Demais! Mas a ideia central, o idealismo da rede municipal de ensino, ele é maravilhoso. O que a gente não encontra pagando, além do que a gente paga nos impostos, ainda pagando por fora (DIRETORA BRUNA, Entrevista: 17/04/2018).

Essa política da meritocracia, eu acho que ela não está sendo bem interpretada (...)eu não sou contra a premiação. Eu sou contra a premiação para pessoas que não contribuem, só recebem! E, como é que eu digo? Ainda não existe um instrumento na rede que faça isso. E quando a escola tira aquela nota... ah, a escola vai receber o décimo quarto, essas são as primeiras pessoas a levantar a bandeira da escola. Então com isso aí eu sou contra (...) agora, esse trabalho de responsabilização, eu não sou contra não (DIRETORA ANA, Entrevista: 09/04/2018).

É uma leitura de entrelinhas. Apesar de as Gestoras terem um discurso em defesa das leis da Rede municipal, percebemos que há críticas consideráveis, mesmo que timidamente. É como se quem é de dentro, não pudesse criticar o sistema, pois estaria criticando a si próprio. Então, deparamo-nos com se as Gestoras estivessem tentando, cautelosamente, medir os próis e os contras, na busca, meio que, de superar todas implicações negativas desse modelo Gerencialista com as promessas de descentralização de poder, de desburocratização e de democratização da educação.

Contudo, é perceptível que as gestoras promovem, dentro das escolas, o respeito pelas relações políticas e mantem um posicionamento de preocupação com a parte pedagógica, como traz o autor a seguir, quando fala que é preciso que a gestão se preocupe com a formação através das relações políticas, entendendo o educando como sujeito dessa formação, desses processos pedagógicos, PARO (2011, p.65-66),

O processo pedagógico (...) consiste em autêntica ação política porque se trata de uma relação de convivência entre sujeitos. Mais do que isso, se o processo pedagógico é efetivamente exitoso, trata-se de uma relação democrática, já que é uma relação entre sujeitos que se afirmam como tais.

A este respeito, é possível afirmar que só através da gestão democrática é viável propiciar a ação política e por meio desta ação promover o êxito nas relações e também dos processos pedagógicos da escola, alcançando assim o êxito escolar. Acreditamos que esta seja a resposta para nossa questão problema, exposta no início deste trabalho. E ainda que a gestão escolar enfrente várias dificuldades no caminho, para transformar a gestão democrática em um dispositivo para o êxito nas escolas, acreditamos ser possível, como nos fala a DIRETORA BRUNA (entrevista: 17/04/2018), dizendo,

(...) mas aí, agora eu tenho um desabafo, digamos assim...que eu sempre faço a comparação do particular com a Rede Pública, uma das coisas que eu sempre encontrei dificuldades na rede Pública. Existe a concentração de poder. O Mapa vem para descentralizar esse poder. É assim que hoje eu analiso, a partir do momento que todo mundo participa do mapa, que a gente precisa sentar e que toda a equipe, da limpeza à copa, do professor, todo mundo precisa participar, é porque todo mundo aprende, aprende como fazer, aprende o que é que contém ali, aprende que se a gente colocou, no final do ano a gente precisa fazer um relatório e precisa cumprir. Todo mundo fala a mesma língua (...) o conhecimento, ele não é só meu, o que eu sei, eu digo que a supervisora sabe, os professores sabem e vice-versa. É uma via, não é nem de mão dupla é de mão coletiva.

Exercitar a democracia dentro da escola, desde as pequenas ações às mais importantes, como o planejamento, como a preparação de documentos e reuniões com todos os setores da escola, esses são grandes passos para construir as relações políticas embasadas na democracia, para que tudo isso reflita também nos processos pedagógicos.

(...) acho que as pessoas têm que se responsabilizarem juntas, não é só um ou outro não (...) existe vários setores, existe o pedagógico, existe a secretaria da escola...mas se cada um fizer sua parte, ninguém vai fazer mais do que é necessário não. Tem que trabalhar direito, fazer seu trabalho, de uma forma que esteja tudo caminhando bem (...) eu não sei se pelo fato de eu já ter sido supervisora na escola, e elas sabem disso...e me envolver tanto com o pedagógico que quando elas têm dúvida numa coisa, elas também recorrem a mim. Não há essa diferença de eu ser a gestora e de eu ser a supervisora nesse processo de planejamento. Eu faço. Elas precisam sair eu assumo (DIRETORA ANA, Entrevista: 09/04/2018).

Seria esta, então, a forma da gestão melhor contribuir para que a escola alcance o tão almejado êxito escolar, identificando-se, valorizando e participando dos processos pedagógicos da escola, desenvolvendo relações políticas democráticas e igualitárias dentro da instituição, fazendo do eixo pedagógico um determinante para o êxito escolar. Podemos encontrar isto nas falas das duas Gestoras entrevistadas, a seguir, vale lembrar que, apesar destas estarem enseiradas e defenderem as políticas de responsabilização e de recompensa da Rede Municipal, as mesmas demonstram uma paixão, e reconhecem a importação do eixo pedagógico na gestão escolar.

(...) eu acompanho, eu acompanho todo trabalho pedagógico! Não tem se quer um dia de extra regência na escola, enquanto pedagógico, que eu não esteja aqui, acompanhando, participando. Avaliação do bimestre. Olhe, isso aqui não tá bom, o que é que está acontecendo? (...) em relação a questão pedagógica, a questão que mais me cansa é o administrativo, do que o pedagógico (...) A gente sabe que tem gestor aí que é só a parte administrativa, mas comigo não é assim. Então sobra pouco tempo para a questão financeira e administrativa, da parte que eu gosto mais é a pedagógica. (DIRETORA ANA, Entrevista: 09/04/2018).

(...) é a parte pedagógica que motiva a parte, digamos assim, de gestão e na prática é muito as extras regências, eu acho que é o momento que eu estou mais ligada com a parte pedagógica é nas extras regências, porque tem diretor que não participa da extra. A extra deixa mais para o setor pedagógico que é, coordenador pedagógico, supervisor porque é o dia de planejamento, planejamento de ações do professor, e desde o princípio eu faço questão de estar na extra regência porque é lá onde eu me abasteço da parte pedagógica, eu entendo o que está acontecendo dentro das salas de aula e eu acompanho o que elas estão planejando. Eu consigo dar sugestões, eu consigo aprender mais também (...) é um momento riquíssimo, são maravilhosas essas extras regências (DIRETORA BRUNA, Entrevista: 17/04/2018).

Fica assim, declarado por cada gestora a importância desta relação entre a gestão e o eixo pedagógico da escola. Analisamos a partir dessa pesquisa que a qualidade da educação não é produto da premiação ou dos altos índices de avaliações, muito embora, por vezes, o êxito dos processos pedagógicos promovam este status de “Escola de Qualidade” e reflita também nas estatísticas e ranking, por exemplo. Como diz a Diretora ANA a este respeito, “(...) aqui, a escola, não foi depois do mapa educacional que a escola foi uma escola de 95% de aprovação não! Ela sempre foi. Entre 1993 e 1995 sempre oscilou.” Compreendemos assim que, possivelmente, o êxito das questões pedagógicas se reflete nos bons resultados que as escolas obtiveram nas avaliações de grande escala, embora neles não se prendam como único objetivo a ser buscado e almejado pelas escolas.

**Considerações finais**

Com este trabalho, concluímos que a gestão democrática – aquela que não se descuida das questões pedagógicas - se torna dispositivo para que as escolas alcancem seu êxito e que este não pode ser medido através de avaliações e estatísticas, pois a aprendizagem não é um processo linear e a avaliação deve ser um processo contínuo porque não se trata de aferir apenas dados, conceitos decorados ou fórmulas, mas sim da apropriação de conteúdos, de valores culturais e a construção de saberes por cada educando, entendido aqui como sujeito de seu processo de aprendizagem. Esta é uma meta a ser atingida quando as relações políticas se estabelecem dentro da escola, entre os professores, professores e alunos, gestor e todas as classes representativas da instituição de ensino. Através dessas relações os processos pedagógicos acontecem e por meio destes é possível ver o êxito escolar acontecer. Pois, só quando a escola se volta para o seu objetivo, que é o indivíduo transformado em sujeito históricosocial, apto a exercer democraticamente sua cidadania é que se concretiza uma educação de qualidade e para o êxito.

Através da análise das entrevistas com as gestoras foi possível refletir sobre a contribuição da gestão escolar para alcançar essa meta e também sobre qual alternativa seguir diante de tanta burocratização, responsabilização e políticas mercantis. Chegamos à conclusão de que é possível tentar se posicionar com um olhar preocupado e voltado para a democracia, compreendendo que esta é a ferramenta impulsionadora para desempenhar da melhor forma possível o papel da escola, de caminhar como corpo coletivo, onde todos participam e compreendam a importância e os significados de todos os processos que ocorrem dentro da instituição, se esforçando para desempenhar uma Gestão participativa.

Este seria uma alternativa a seguir para que a educação alcance um novo patamar, atuando em função da formação integral do cidadão, preparando-o para a vida em sociedade, buscando superar as formas gerencialistas na educação do país. Precisamos cada dia mais, refletir e discutir as políticas públicas educacionais postas, o papel da escola na formação do cidadão e a noção de qualidade educacional que queremos. Contudo, é preciso nos empenharmos, nos reconhecermos enquanto sujeitos que venham a contribuir para a construção de uma sociedade melhor. Fazer nossa parte, exercendo a democracia dentro e fora das escolas, é o que deve ser buscado individual e coletivamente.

**Referência**

HYPOLITO, Álvaro Moreira. Reorganização Gerencialista da Escola e Trabalho Docente. Educação: teoria e prática – Vol.21, n. 38. Período out/dez-2011.

PARO, Vitor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. In: ANPED- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 23, 2000. Caxambu. Editora: ANPED, 2000.

PARO, Vitor Henrique. Diretor escolar: educador ou gerente? / Vitor Henrique Paro – São Paulo: Cortez, 2015.