GESTÃO DEMOCRÁTICA NO COTIDIANO ESCOLAR:CONSIDERAÇÕES SOBRE O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS POSSÍVEIS REFLEXOS NO PPP EM ESCOLAS PÚBLICAS NO ESTADO DE SÃO PAULO

VANESSA DOMINGOS DUARTE

RESUMO:
O presente artigo sugere a discussão dos desafios da gestão democrática do ensino dentro do seu contexto institucional e o papel social desempenhado pela escola pública, de modo que se possa obter um novo olhar sobre os fatores que necessitam ser refletidos tanto pelo gestor como pela comunidade escolar envolvida, na busca da promoção efetiva do ideal democrático, uma vez que o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público no âmbito legal garante que o princípio de democratização do ensino se consolide como prática concreta. Para tanto, cabe compreender os limites e as possibilidades da lei, menos como expressão de normas jurídicas e genéricas e mais como instrumento indutor de modificações de práticas sociais concretas, neste caso, das práticas escolares. Essas mesmas práticas que se quer comprometidas com o aumento da qualidade social que se deseja inaugurar, seja sob a forma de um dos seus principais instrumentos, destacando-se o PPP.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Escola Pública. Projeto Político-Pedagógico

INTRODUÇÃO

O Princípio da Gestão Democrática na educação foi instituído na constituição de 1988, como aponta a literatura, com avanços e retrocessos ao longo do tempo. Como princípio constitucional a Gestão Democrática, referida no inciso VI do artigo 206, foi fixada de maneira específica e genérica ao mesmo tempo uma vez que o texto o define como válido apenas para o ensino público, restringindo assim seu alcance, e na forma da lei, deixando em aberto sua regulamentação e, portanto, sua disputa.

Esta ambiguidade na maneira como a definição constitucional estabeleceu a forma e o conteúdo da gestão democrática do ensino parece corresponder à intensidade das disputas políticas que tanto marcaram o período militar. Percebe-se assim, de saída, o quanto este importante princípio constitucional se caracteriza por uma contradição interna que expressa, ao mesmo tempo, as disputas políticas entre os diversos grupos sociais em torno da Educação e a demanda por mais democracia, por mais participação da sociedade na gestão do Estado.

Conforme a Administração empresarial avançava sobre as instâncias públicas das instituições do Estado durante o regime ditatorial, a administração educacional parece ter perdido cada vez mais espaço e autonomia. Os pressupostos da concepção administrativa capitalista foram então se estabelecendo na estrutura estatal definindo novas dinâmicas nas relações de poder, bem como reforçando práticas históricas como o clientelismo que, de certa maneira, nos acompanha desde o período colonial.

Se a Democracia pode ser definida como o faz a concepção liberal capitalista, como um sistema de gestão pautado na representatividade e na definição e gestão jurídica de direitos individuais, podemos considerá-la, de outro modo, como um movimento, uma dinâmica em que as pessoas são compreendidas de maneira muito mais ampla que não somente indivíduos. A Democracia assim nos permite pensar os indivíduos como parte de um todo, como sujeitos de seus próprios direitos e, desse modo, nos apegamos muito mais às possibilidades da Democracia do que em possíveis definições já consolidadas, o que parece ser mais condizente com a própria natureza ética da Educação.

É neste contexto geral que analisa-se o caso de duas escolas públicas paulistas, uma de educação infantil e outra de ensino fundamental e médio, destacando possíveis conexões, avanços e retrocessos resultantes da instituição do princípio da gestão democrática na constituição de 88. Tendo como apoio a literatura sobre o tema, buscarei estabelecer as mediações devidas entre a realidade da escola e as ações tomadas pelo poder público, sobretudo no que diz respeito aos instrumentos da gestão democrática próprios do âmbito escolar, como Associação de

Pais e Mestres, Projeto Político Pedagógico e Conselho Escolar.

O AVANÇO DO MODELO EMPRESARIAL DE ADMINISTRAÇÃO NO SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO

Numa tentativa de compreensão do modelo empresarial de administração sobre o sistema educacional brasileiro, Rosar (1999) ilustra o cenário que envolveu essa realidade: na área da educação, foi possível apreender uma relativa sincronia entre o desenvolvimento da área de administração de empresas e o "modelo" de sistema educacional implementado pelas reformas realizadas durante os governos militares. No âmbito mais geral do sistema, foram introduzidos os parâmetros da burocracia privada e, de certa forma, esse processo era validado levando-se em conta o que ocorria na prática do trabalho fabril, em que a produtividade, a eficiência e a racionalidade se concretizavam materialmente no resultado da produção. A avaliação de desempenho dos professores e alunos vinculada à concepção estrutural de currículo são manifestações concretas dessa progressiva homogeneização entre o trabalho no setor público e privado na esfera escolar. Experiências que permitiram identificar de modo mais generalizado e, também, de modo mais particular, a tendência em curso.

A autora ressalta que na medida em que foram se criando as condições históricas de superação do regime militar e quando isso efetivamente ocorreu, em meados dos anos 80, o debate entre a perspectiva conservadora na área da administração educacional e uma perspectiva crítica, progressista foi ampliado, a ponto de se eleger a temática da democratização da educação e a sua gestão democrática. No entanto, esse marco legal e histórico não logrou alcançar regulamentações que garantissem, no cerne de uma nova LDB e de um Plano Nacional de Educação, oferecer materialidade suficiente aos avanços conquistados.

Sob a ótica do "modelo democrático atualizado", a perspectiva hegemônica do neoliberalismo no campo econômico e político manifesta-se no campo educacional de uma forma descentralizadora e homogeneizante:

> Na perspectiva de funcionamento de um Estado Mínimo, segundo a lógica neoliberal, configura-se uma escola municipalizada e "administrada de forma democrática com a participação da comunidade", que deve ser responsável, juntamente com docentes e alunos, pela produção da qualidade total. Também sob a mesma lógica, ao processo de globalização da economia deve corresponder um processo de descentralização, portanto o ensino fundamental deve ser municipalizado e as escolas devem ser autônomas, de modo que se viabilize, ao mesmo tempo, concentrar recursos no governo central, destinando-os às operações financeiras de expansão do capitalismo financeiro, enquanto tornam-se cada vez mais restritos os investimentos nos setores dos serviços públicos, que, na realidade, vão progressivamente sendo privatizados, sob diferentes modalidades de terceirização, de convênios, de parcerias, de sistemas de cooperativas etc. (ROSAR, 1999, p.168)

O caráter do projeto educacional em atividade, como se vê, não dialoga àquele que os setores progressistas defenderam como ideal para a elaboração da LDB e também do Plano Nacional de Educação. Dentro das possibilidades apresentadas no texto para a redefinição das estruturas de poder hegemônico, cabe enfatizar a ideia da elaboração de um projeto político-pedagógico que perpasse organicamente os três níveis de ensino, assim, permitindo alterar a qualidade da escola, tanto em termos de conteúdo, como em termos metodológicos, na perspectiva de um processo de democratização integrado em suas dimensões política, pedagógica e técnica.

Trata-se, portanto, de expandir a capacidade de produzir e administrar coletivamente a implementação de projetos, principalmente, no âmbito das universidades mais diretamente responsáveis pela formação do educador, que ampliem a participação dos docentes do Ensino Fundamental e Médio, possibilitando a criação de redes de grupos de estudo e de trabalho pedagógico integrado, de modo que possa se fortalecer a condição de resistência à ideologia das políticas

educacionais em curso, ao mesmo tempo em que se elaboram as formas e os conteúdos alternativos, simultaneamente.

Desse modo, o conceito de gestão democrática compreende uma redefinição das estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que defina, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais. Em outras palavras, estabelecer uma maneira de se aprovar e implementar um Plano Nacional de Educação que permita concretizar um sistema educacional que seja:

Financiado integralmente com recursos públicos;

Administrado pela conjugação de formas de gestão, em que os segmentos da sociedade implicados no seu funcionamento sejam também os seus gestores;

Avaliado pela sua capacidade de realizar os objetivos em relação à educação básica das classes populares, assegurando-lhes a possibilidade real de progressão no sistema educacional, no âmbito do Ensino Médio e do Ensino Superior.

Portanto, as ênfases apresentadas ao longo do texto referido, no que tange à dialética entre a concepção teórica e a prática da gestão democrática, problematiza a necessidade de um novo projeto de educação para o Brasil, fortalecido em termos teóricos e práticos e atrelado ao movimento dialético e contraditório que vivenciamos no cotidiano da luta pela garantia de seu caráter social, democrático e plural.

CONSTITUIÇÃO DE 88 E LDB, RESTRIÇÕES E POSSIBILIDADES

Os embates políticos em torno da educação brasileira que se deram durante a ditadura militar culminaram nas mobilizações, debates e conquistas que setores progressistas conseguiram levar adiante durante o processo de redemocratização do país. Ainda que se possa identificar uma série de elementos que significaram retrocessos diversos no que diz respeito à formulação de leis, e a efetivação de políticas públicas para a educação do período pós-ditadura, é importante que consideremos também os avanços democráticos obtidos pela sociedade.

A instituição do Princípio da Gestão Democrática do ensino na constituição de oitenta e oito representou assim umaimportante conquista da sociedade civil frente aos grupos hegemônicos que, de uma maneira ou de outra, sempre estiveram em posição privilegiada de influenciar as tomadas de decisão do poder público. Assim, devemos lembrar que ao mesmo tempo em que a lei como síntese de perspectivas contrárias não basta por si mesma, ou seja, não garante em absoluto a efetivação de suas potenciais consequências, ela pode consolidar um ponto vital a partir do qual a luta e as disputas irão prosseguir.

É neste sentido que Adrião e Camargo afirmam que “uma das formas de se procurar garantir mecanismos e instâncias com conteúdos democráticos é consolidá-los legalmente” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007, p.63,) o que constata a importância, além do ineditismo, da gestão democrática como princípio orientador da educação brasileira no documento constitucional. Como resultado da disputa entre setores progressistas e conservadores sobre como a nova constituição definiria a gestão da educação nacional, como se sabe, prevaleceu a perspectiva democrática do primeiro grupo, mas não em sua totalidade.

Os setores conservadores, vinculados à iniciativa privada e em consonância com as exigências de premissas neoliberais, como redução do Estado, descentralização de recursos e privatização de empresas e serviços públicos acabaram por modificar a redação final do inciso VI do artigo 206 de modo que a conquista do princípio estabelecido sofreu restrições importantes. Tais setores, por meio de emenda apresentada na ocasião da constituinte, reduziram o alcance do princípio da Gestão Democrática ao ensino público, e na forma da lei, protelando assim a regulamentação e efetivação da gestão de-

mocrática na esfera da educação.
Em consequência desses embates, dos avanços e retrocessos durante o processo constituinte, tivemos uma ênfase maior do novo princípio constitucional na gestão das unidades escolares do que propriamente nos sistemas de ensino, o que de certa forma restringe as possibilidades de participação da sociedade civil nas instâncias decisórias de políticas públicas. Por essa razão que autores diversos concentram suas reflexões, muitas vezes, na organização de colegiados como Associação de Pais e Mestres, Conselho de Escola e Grêmio Estudantil, por exemplo.
Outro importante fator destacado pela literatura especializada, principalmente a partir das referências legais, é o projeto político pedagógico das escolas. Para além da formalidade do documento, o que interessa sobretudo é a maneira como ele é elaborado, o engajamento da comunidade escolar no processo e na efetivação das diretrizes estabelecidas, o que também é válido para os colegiados citados anteriormente.
A oportunidade de se regulamentar o princípio da gestão democrática esboçado pela constituição se abriu no ano de mil novecentos e noventa e seis com a formulação e promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, mas ao que parece a lei, mais uma vez, manteve certa imprecisão e generalidade no que diz respeito à regulamentação e efetivação de práticas democráticas e participação da sociedade civil na gestão do ensino básico brasileiro.
A esse respeito, destaca Vitor H. Paro, os artigos 3 e 14 da LDB, respectivamente, se caracterizam pela redundância de se reafirmar o conteúdo do artigo 206 da C.F., e a obviedade de se reconhecer o direito de participação dos profissionais da educação na elaboração dos PPPs das escolas. Mesmo com a frustração destes aspectos da regulamentação proposta nos referidos artigos, Paro salienta, por outro lado, a relevância dos artigos 4° e 25° da LDB, os quais reconhecem a relação entre qualidade de ensino e quantidade de recursos minimamente necessários à natureza da atividade pedagógica escolar, no bojo da perspectiva da gestão democrática.
Assim,

"Esses dispositivos têm a ver com a gestão democrática da escola na medida em que dizem respeito à necessária adequação de recursos e pessoal para dar conta dos objetivos da escola pública. Sua presença na LOB pode servir de importante apoio legal para reivindicações essenciais nesse sentido, corno por exemplo a de supressão das classes abarrotadas de nossas escolas e de sua substituição por uma relação professor/aluno minimamente condizente com a natureza do trabalho docente na escola básica."(PARO, 1998, p.75)

Tal constatação parece reafirmar, mais uma vez, o caráter contraditório que marca o princípio da gestão democrática na educação desde antes de sua instituição constitucional nos embates entre setores progressistas e conservadores, até a materialização de algumas de suas consequências, mesmo que restritas, a princípio, ao âmbito das práticas escolares. Em virtude dessa predominância dos efeitos do princípio da gestão democrática do ensino ter se estabelecido, conforme já foi dito, mais sobre a dinâmica das escolas do que dos sistemas de ensino que analisaremos, a partir de agora, alguns dos instrumentos escolares de promoção da gestão democrática.

INSTRUMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

Ao refletir sobre as condições de democratização da gestão da escola pública brasileira, o professor Ângelo Ricardo de Souza aponta uma série de questões que nos ajudam a entender melhor as repercussões práticas, no chão das escolas, dos avanços legais conquistados desde o final da ditadura. Com o nobre propósito de se elaborar um indicador para aferir minimamente a efetivação do princípio da gestão democrática, Souza analisa os dados obtidos pelo Sistema Nacional de Avaliação no período de dois mil e três a dois mil e quinze, dados esses resultantes de questionários aplicados a professores e diretores de escolas públicas de ensino fundamental.
Uma de suas conclusões gerais, a partir da

análise de instrumentos da gestão democrática típicos da escola no período considerado, aponta progressão no que diz respeito ao que se identifica como ambiente escolar, ou seja, o sentimento de professores e as condições gerais de participação de todos nas instâncias de tomadas de decisão e, ao mesmo tempo, retrocesso em relação à forma de provimento de diretores de unidade.
Um conjunto de dispositivos é então analisado como instrumentos potencializadores da gestão democrática nas escolas que, grosso modo, se dividem entre forma de provimento de diretor, Projeto Político Pedagógico, e os colegiados APM, Conselho Escolar. Sobre a forma de provimento do diretor, vale ressaltar que esta é uma variável importante para avaliarmos as condições de gestão democrática de uma escola na medida em que além de concursos públicos, processos seletivos e eleições, encontra-se a ocorrência muito comum de indicação ou mesmo de processo seletivo atrelado à indicação.
Ainda sobre a forma de provimento do cargo diretivo das escolas, Souza afirma que:

" A tendência desta literatura aponta para a ideia de que prover diretores por meio de eleições, nas quais a comunidade escolar tenha o poder decisório sobre quem ocupará a função/cargo de dirigente escolar, é algo decisivamente democrático. Por outro lado, levar um profissional a ocupar o lugar de diretor escolar a partir de uma indicação (política ou técnica) é visto como um procedimento que contraria o princípio democrático." (SOUZA, 2017, p. 274)

Por sua vez Vitor Henrique Paro, ao analisar a sequência dos dispositivos legais contidos na LDB, se opõe à visão tecnicista que parece fundamentar a visão daqueles que defendem o concurso público para diretor e, além disso, aponta os problemas de se reduzir a democratização da escola à eleição de diretor, pois

A grande frustração com relação à regulamentação da gestão democrática do ensino público pela LDB deriva da ausência de regras que pelo menos acenem para uma mudança estrutural da maneira de distribuírem-se o poder e a autoridade no interior da escola. (PARO, 1998, p.81)

É nesta direção que afirmamos a complexidade da gestão democrática como princípio e prática, mais uma vez, compreendendo-o como princípio que deve, como um todo, redefinir as estruturas de poder do Ministério da Educação às escolas (ROSAR,1999), e não simplesmente ser resumido à eleição de diretor.
Os colegiados escolares, neste contexto, assumem uma importância democrática decisiva na medida em que eles se constituem como instrumentos potencializadores do contraditório (SOUZA, 2017) com vistas à promoção do diálogo e, portanto, a resolução Política de problemas e diferenças. Assim, o indicador de gestão democrática (IGD) constitui-se a partir de quatro variáveis, sendo a primeira delas a forma de provimento dos diretores da qual já falamos, seguida do conselho escolar, sua existência e funcionamento, o projeto político pedagógico, sua existência e elaboração, e o ambiente democrático ao qual também já nos referimos brevemente.
Conselhos e PPP, por fim, parecem se afirmar como instrumentos da gestão democrática de modo a dar conta, simultaneamente, das expectativas em torno da eficiência da gestão escolar e das demandas por mais democracia, o que indica a necessidade de se ir muito além da formalidade de documentos registrados e de colegiados que aprovam ou não determinadas medidas.
Compreender estes dois instrumentos de acordo com o princípio da gestão democrática significa, de um modo geral, a não aceitação de uma mera redução instrumental da estrutura aos interesses da gestão, da lógica administrativa própria da burocracia estatal que tenciona, sempre, pelo não controle da sociedade civil sobre o Estado. Por isso a simples constituição e existência de conselho escolar e PPP não bastam à perspectiva democrática, ao que Souza complementa apontando maneiras de identificarmos minimamente as condições concretas do princípio da gestão democrática em uma escola. Sobre o PPP, por exemplo, é necessário saber sobre como foi construído, o grau de

abertura e envolvimento de toda a comunidade escolar, ou se simplesmente adotou-se um modelo geral disponibilizado pela burocracia institucional. Em relação aos colegiados, interessa saber, sobretudo, se a gestão estimula a participação da comunidade escolar, bem como se o conselho, por exemplo, é compreendido como uma instância que deve ir muito além da mera chancela de decisões e, se no geral, a escola consegue promover a disposição democrática de participação de todos os sujeitos envolvidos.

OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS ABORDADAS

A cidade de São Caetano do Sul segundo o seu Currículo Municipal de Educação (2020) assegura a construção de um currículo pautado no oferecimento de uma educação de qualidade, com a garantia de aprendizagem e desenvolvimento, estritamente relacionado à construção de uma gestão aberta ao diálogo por meio de uma relação horizontal, que não esteja ligada à hierarquização e decisões unilaterais, que não viabilizem espaços de discussão entre os diversos atores da escola, em prol de um objetivo comum e participativo. Nesse sentido, pressupõe valorizar e incentivar a participação ativa das famílias no cotidiano escolar, consolidando um dos princípios da Gestão Democrática, considerando o envolvimento das famílias nas diversas situações da escola, inclusive na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico.

A escola municipal de educação infantil "Josefina Cipre Russo", objeto de análise e descrição neste artigo, não caminha integralmente nessa direção idealizada, uma vez que o seu PPP não é de fácil acesso e consulta, sua confecção é desconhecida pela maioria das pessoas que atuam na escola e pelos próprios membros do conselho (não têm cópia do documento). Por outro lado, cabe ressaltar que assegura no cotidiano escolar o protagonismo infantil previsto e na concretização dos direitos da infância a partir de experiências de aprendizagens significativas e da ação engajada e criativa do corpo docente nessa conquista. Com respeito à nomeação dos diretores de escola no município, é comumente baseada na indicação político-partidária, geralmente realizada pelo chefe do poder executivo local, ou por parlamentares, sendo o indicado necessariamente um profissional da educação, com experiência no magistério ou, em outros casos, na eleição direta, realizada pelos membros da unidade escolar e da comunidade local.

Em relação à formação do Conselho de Escola existente há duas considerações a serem feitas: os atores sociais (pais, professores) se candidatam para participar deste colegiado e, neste particular, é realizada uma espécie de indicação para compor o grupo para a participação e, neste caso, há algum tipo de pleito, mas direcionado. A participação mais ativa dos pais/familiares é manifestada pela APM (Associação de Pais e Mestres), com a relevante contribuição financeira mensal e na participação efetiva nas reuniões semestrais. Enquanto instituição auxiliar da escola tem como principal finalidade a mobilização de recursos materiais e financeiros para melhorias na infraestrutura escolar, na aquisição de material didático e pedagógico e na programação de atividades lúdicas, esportivas e de lazer, com destaque para a Festa Junina e a Mostra Cultural, realizadas anualmente. Seu conselho deliberativo é composto por 10 integrantes, com a seguinte distribuição: 4 funcionários da equipe gestora/administrativa, 3 do corpo docente e 3 membros da comunidade local (pais/familiares/ex alunos).

Paralelamente, a escola estadual S. Adolfo Gordo, localizada na zona sul da cidade de São Paulo, a pouco mais de dois quilômetros do Palácio dos Bandeirantes, sede do governo do Estado de São Paulo, atende cerca de novecentos alunos em três turnos, sendo fundamental II, Ensino Médio e EJA. Os estudantes são, em sua maioria, de bairros próximos, como Real Parque, Jd. Panorama, Paraisópolis, Jd Colombo e Vila Sônia.

Tentamos por mais de uma vez entrevistar pelo menos um membro da atual gestão, mas em todas as oportunidades tivemos uma resposta negativa, o que nos levou a simplesmente registrar as informações que obtivemos de maneira extra oficial. Atualmente a gestão da escola é composta por uma diretora, uma vice-diretora e um coordenador pedagógico, sendo todos eles ocu-

pantes designados para suas funções.
Sobre o Conselho de escola, os professores consultados se dividiram entre aqueles que atestam a existência e legitimidade do conselho constituído, e os que afirmam ter havido uma série de ilegalidades na formação do colegiado ainda no ano passado. De todo modo, predominou o entendimento de que o Conselho funcionou, pelo menos nos últimos 5 anos, como instância de deliberação sobre demandas burocráticas oriundas da diretoria de ensino, e que parte significativa dos docentes entende que o conselho deveria ser mais ativo, principalmente em relação a questões disciplinares.
A escola possui um PPP com data de registro em 2019, mas que não contou com a participação de professores e estudantes em seu processo de elaboração. Ao que parece o documento corresponde a uma adaptação de um modelo geral disponibilizado pela diretoria de ensino levado a cabo pela ex diretora que se encontra afastada do cargo em razão de processo administrativo.
A APM se encontra formalmente instituída, e esse ano já se reuniu em três oportunidades. Em todas elas as demandas passaram por obras e reparos e para autorização de uso de verbas disponibilizadas em contas bancárias, bem como para as prestações de contas e coisas do tipo. Entre verbas do Programa Dinheiro Direto na Escola do governo federal, aluguel de cantina, PDDE Paulista, FDE e outras fontes diretamente ligadas ao poder público a escola tem a sua disposição cerca de cento e trinta mil reais, mas podemos afirmar, com razoável segurança que a própria falta de participação da comunidade escolar nas instâncias decisórias acabam por impedir o uso adequado das verbas disponíveis.
Destaca-se, a esse respeito, a devolução de verba não utilizada no ano passado referente às atividades do Grêmio escolar, que atualmente não se encontra devidamente constituído.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à gestão democrática tanto na escola municipal de educação infantil como na escola estadual de ensino fundamental e médio constata-se que se trata ainda de um processo a ser consolidado, tanto no PPP quanto na concretude das realizações escolares. A gestão democrática transcende a realidade de ser um mero símbolo inspirador, é um marco que deve incitar à ação transformadora: é considerável o estímulo para que os seus princípios sejam de fato seguidos, o PPP, como documento norteador da proposta pedagógica, como já referido, não é amplamente conhecido pelas pessoas que atuam na escola e pelos membros do conselho (os conselheiros não possuem acesso à cópia). Aqueles que o conhecem, têm poucas referências sobre seu conteúdo, sendo que o mesmo não é bastante revisitado ao longo do ano e nem encaminha as discussões na unidade de ensino. Em relação à capacidade gestora conduzida pela direção nas duas escolas, acredita-se que esta tem ainda um percurso para se concretizar. Seus ideais estão mais consolidados no papel sob a figura do PPP e no discurso do que na concretude da prática profissional.
Portanto, o que se pode depreender das informações apresentadas no que concerne ao Conselho Escolar, PPP e APM, é que a direção ainda não se sensibilizou sobre as possibilidades desses instrumentos tanto na condução como na proposição de projetos de melhorias na busca da qualidade escolar. Ou seja, da capacidade de fortalecimento da própria escola com estas instâncias, atuando colaborativamente, e estabelecendo uma mudança de paradigma, fundamentado na construção de uma nova proposta educacional integrada aos ideais de participação comunitária, transparência e democracia.
Se, de fato, as escolas precisam de melhor estrutura, mais verbas e professores melhor preparados, também é fato que, com uma maior democratização da escola a qualidade do serviço educacional tende, de maneira incontestável, a melhorar também, o que faz cair por terra a falsa dicotomia entre a dinâmica democrática e a eficiência do serviço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P. de; ADRIÃO, T. (orgs.). Gestão, financiamento e direito à educação. São

Paulo: Xamã, 2001.

PARO, V. H. O princípio da gestão democrática no contexto da LDB. Gestão, financiamento e direito à educação. São Paulo: Xamã, 2001.

ROSAR, Maria de Fatima Felix. A dialética entre a concepção e a prática da gestão democrática no âmbito da educação básica no Brasil . In: Educ.Soc ., Dez 1999, vol.20, n.69, p.165-176.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Currículo da Infância Paulistana. São Paulo: SEEDUC/CECAPE, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Jun 2019, vol.27, no.103, p.271-290.