



## ESCOLA PARTICULAR E PÚBLICA: COMPARATIVOS NA INTERFACE DA GESTÃO ESCOLAR

SILVELLO, João Pedro de Carvalho<sup>1</sup>; HARTMANN, Maria Lourdes Backes<sup>2</sup>

**Resumo:** A gestão escolar é responsável por fazer com que a escola funcione, é ela que promove entre os que os diversos segmentos da comunidade escolar tenham o diálogo entre si, com a finalidade da escola atuar de tal forma que contribua para com a formação integral do estudante. Através do diálogo da comunidade escolar, tem-se a possibilidade de reconstruir o projeto político pedagógico, documento que carrega a “identidade” da escola, com seus objetivos para os próximos anos e sua realidade. Escolas particulares e públicas tem muitas diferenças entre si, mas apresentam também muitas semelhanças em sua gestão, entre elas o entendimento de que o diálogo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar é fundamental para a construção de uma escola democrática.

**Palavras- Chave:** Comunidade Escolar. Sistema de Ensino. Gestão Escolar.

**Abstract:** The school management is responsible for making the school work, it is that which makes the various segments of the school community have dialogue with each other, so that the purpose of the school is achieved, the integral education of the student. With the dialogue of the school community, the pedagogical political project is created, document that carries the "identity" of the school, with its objectives for the coming years and its reality. Particular and public schools have many differences among them, but they also present many similarities in their management, among them the understanding that the dialogue between the different segments of the school community is fundamental for the construction of a democratic school.

**Keywords:** School Community. Education System. School Management.

### INTRODUÇÃO

A escola não é formada somente por sua direção e corpo docente, ela é uma estrutura social complexa que combina vários segmentos que formam a chama “comunidade escolar”, estes segmentos são organizados em: gestores (Direção e Coordenação Pedagógica), pais, corpo docente (professores), funcionários e corpo discente (alunos). Todos estes segmentos atuam em conjunto com a finalidade da formação humana integral do corpo discente.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Pedagogia da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ – joao.silvello@sou.unicruz.edu.br; Acadêmico do Curso de História da Universidade do Norte do Paraná – UNOPAR

<sup>2</sup> Professora Mestre do Curso de Pedagogia da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ – mhartmann@unicruz.edu.br



Estes segmentos apresentam características únicas que contribuem para a formação e manutenção do espaço escolar. Cada um deles tem uma participação importante na construção da educação e são referendados na construção de um projeto político pedagógico.

O PPP é uma construção conjunta da comunidade escolar, nele está referendado o “caminho que a escola tem a seguir”, assim como seus objetivos, história e avaliação. Um PPP leva em consideração o espaço onde a escola está inserida, tendo uma cultura própria, levando em conta sua organização e pessoas que trabalham nela.

Libâneo (2009) nos coloca que o projeto pedagógico de uma escola deve levar em conta as visões dos diferentes segmentos que nela atuam. A visão que alunos, pais, professores e a comunidade tem da escola, ajuda a estabelecer parâmetros que possam auxiliar na avaliação da situação atual da instituição.

A iniciativa do mercado em si é a maior diferença entre os dois sistemas, uma vez que para a escola pública a comunidade escolar é vista como “parceira” e para a escola privada ela é vista como “cliente” (pais e alunos) ou “funcionários” (gestores, professores e demais contratados).

As diferenças de gestão participativa nestes dois sistemas de ensino são mais profundas, e para isso, realizar a comparação entre elas foi o objetivo principal deste trabalho, no que diz respeito a construção do PPP, a participação de cada segmento e a opinião de cada segmento a respeito de sua participação.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada em duas escolas, uma escola pública pertencente à rede municipal da cidade de Ijuí, e outra instituição particular do mesmo município, pertencente à uma rede de escolas privadas da região sul do Brasil. Por questões de privacidade iremos utilizar pseudônimos para designar as duas instituições, a fim de preservar suas identidades, iremos chamar a escola municipal de Ateneu e a escola particular de Escola Mundial.

No total foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas, gravadas através de um gravador de voz digital e posteriormente transcritas. Foram realizadas entrevistas com os gestores e integrantes do conselho escolar de ambas as escolas.



Nestas entrevistas, foram apresentadas questões específicas para cada segmento, que tinham como principal objetivo responder a questão: Qual a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na construção do PPP da escola?

A partir deste problema de pesquisa e a realização das entrevistas, buscou-se realizar uma comparação entre as semelhanças e diferenças com relação à participação efetiva de cada segmento da comunidade escolar nos dois diferentes sistemas de ensino, um público e o outro particular.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A gestão escolar é a responsável por fazer com que a escola funcione, a ela compete a administração de recursos financeiros, materiais e humanos para que o objetivo da instituição escola seja atendido, ou seja a formação humana completa de seus educandos. Para isso, o principal gestor da escola, conhecido como diretor, têm como sua principal competência garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na aprendizagem dos alunos e sua formação social, mediante respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LUCK, 2009, p.17)

Como afirma Luck, o diretor é o “líder” da instituição, a ele compete o funcionamento harmonioso entre os diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar, assim como a representação da escola perante aos departamentos educacionais municipais, estaduais e federais. Ele é quem garante o cumprimento do planejamento, que ouve as demandas de todos os representantes da comunidade e coloca em diálogo essas demandas.

Do diretor se espera que ele promova o entendimento da função de cada um na comunidade escolar, assim como o entendimento sobre a função social da escola. Espera-se dele a adoção de uma filosofia comum e a clareza sobre a política educacional da instituição, de modo a haver uma unidade e continuidade no trabalho de todos.

Este diálogo é compreendido como parte do processo de gestão democrática e participativa. A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da



# XVIII

## Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias na Educação a Distância  
III Mestrado de Trabalhos Científicos do PIBIC  
VI Curso de Práticas Socioculturais Interdisciplinares  
VIII Encontro Estadual de Formação de Professores



comunidade escolar: pais, professores, alunos e funcionários, em todos os aspectos da organização da escola.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LUCK, 2009, p.71).

O processo de gestão democrática faz parte da vida da escola, e é papel do diretor garantir que os diferentes segmentos da escola interajam e discutam entre si o que é melhor para a aprendizagem dos educandos. Na pesquisa buscou-se fazer uma comparação entre uma instituição de ensino particular e uma instituição pública, dois diferentes setores do sistema de ensino brasileiro.

Nas perguntas aos diretores de ambas as instituições, focou-se na construção do projeto político pedagógico (PPP) e na participação de cada segmento na visão deles, assim como a importância do “PPP” no ensino.

O PPP é um documento que deve ser produzido por todas as escolas, citado nas leis de diretrizes e bases da educação brasileira. Ele é a consolidação dos diálogos com todos os segmentos da escola, e nele estão estabelecidos os objetivos da instituição escolar, assim como seus deveres na formação dos seus educandos. Ele é o “norte” da instituição escolar, sendo cada projeto específico para a realidade onde a escola está inserida.

O projeto político pedagógico é uma construção permanente, se dá a partir de todas as discussões, são dois espaços basicamente para a construção: Um é o espaço da convivência diária e o outro é quando se convocam reuniões para sistematizar aquilo que está no “ar” que as discussões constroem, mas a construção acontece no dia a dia. “vendo uma coisa ali, arrumando outra coisa aqui (sic)”. Os elementos básicos são a associação de pais e o conselho escolar, que é a instituição maior, a equipe pedagógica, que é o grupo de professores, o grupo de alunos, o grupo de funcionários. O PPP se constrói na interação destes grupos, e não é apenas um grupo que opina, é a interação entre eles onde o PPP se constitui, após ele tem que ser sistematizado, mas isso depois é para a equipe pedagógica. (DIRETOR DA ESCOLA MUNDIAL)

Já o outro diretor afirma:

A construção do PPP se dá com a participação de toda a comunidade, temos a avaliação institucional que a gente manda para as famílias que mandamos para as famílias no primeiro e segundo semestre, com os professores nós realizamos através de reuniões e também com os funcionários, e a partir disso a gente organiza. (DIRETOR DO ATENEU)

A visão da participação dos segmentos escolares na construção do PPP é similar em ambos os casos, tanto na instituição particular, quanto na instituição pública, apresentam a consciência de que a construção se dá com toda a comunidade escola, eles compreendem que o



projeto é uma construção permanente da escola, e que há sempre “coisas a se arrumar”. Esse reconhecimento é importante, a medida de que não é o projeto que faz a escola, mas sim a escola que faz o projeto.

Como afirma Luck (2009, p.38): É um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional. A identidade da instituição só é atingida quando todos os segmentos trabalham entre si para chegar aos objetivos estabelecidos no projeto.

Ele é o norteador das ações, tanto a parte que está escrita, quanto a parte que não está escrita e talvez nunca será, o PPP da escola também é constituído de coisas que não são escritas, da relação entre as pessoas por exemplo, daquilo que é o respeito. O respeito do aluno, com a pessoa que é responsável pela limpeza, isso é uma relação pedagógica, mas de qualquer forma o PPP é o norteador do trabalho da instituição, o caminho a seguir, e a partir daí é que se constituem as relações, a parte teórica e metodológica, ele é o norteador, sem ele seria difícil. Lembrando que há muita coisa que não é escrita. Muita coisa do PPP que não está escrita, poderíamos brincar afirmando “ele é o espírito que está ali”, talvez algum dia a gente consiga colocar um lençol encima e descobrir que forma tem esse espírito. (DIRETOR DA ESCOLA MUNDIAL).

Segundo o diretor da outra escola:

O PPP é o carro chefe da escola, é onde está o currículo e as coisas que você acredita. Por exemplo, quando chega um professor novo na escola, a primeira coisa que ele pede é para ler o PPP, para se situar no que a gente acredita, com o que a gente trabalha, que tipo de clientela a gente tem, a teoria, está tudo ali (DIRETOR DO ATENEU).

Podemos perceber que para o diretor da Escola Mundial existe a compreensão de que há algumas coisas que não são escritas no projeto, neste caso teríamos o currículo oculto, um conjunto de regras estabelecidas pela sociedade que “permeiam” o espaço da sala de aula, não necessariamente precisando ser escritas para serem aceitas e usadas.

Ainda, percebemos que o Ateneu tem em sua direção a orientação de que sempre que um professor novo chega a escola, é para que ele leia o PPP, visto que nele está incluindo a realidade de onde ele está trabalhando. Para ambos os diretores, o PPP é o norteador de todas as ações da escola, nele está escrito a filosofia da escola e os objetivos daquela instituição, sempre relacionados a algum pensador/educador.

O questionamento sobre quais teóricos serviriam como base para a construção do PPP, sustentando com suas teorias os objetivos escritos no documento.

Os pensadores sempre são o pano de fundo, em nosso caso, não temos um teórico que usamos como referência. Desde Paulo Freire, Vigotsky, são linhas bem diferentes, propostas bem diferentes, mais daqui pra frente tem muita coisa destes novos pensadores, filósofos, que de certa forma debatem a educação, como o Mario Sérgio



# XVIII

## Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias na Educação a Distância  
III Mestrado de Trabalhos Científicos do PIBID  
VI Curso de Práticas Socioculturais Interdisciplinares  
VIII Encontro Estadual de Formação de Professores



Cortella, Leandro Karnall, tanto Cortella, quanto Karnall e o Clovis de Barros Filho, participaram dos seminários de educação da nossa rede. Todo o embasamento teórico serve de pano de fundo, mas em nosso caso não temos um teórico, que diga “esse é o nosso”, trabalhamos em um conjunto de leituras para chegar a ele. (DIRETOR DA ESCOLA MUNDIAL)

Já para o diretor da outra instituição:

*Os últimos foram Vasconcellos e Perrenout, é mais ou menos esses. Claro que utilizamos outros em citações e teorias. (DIRETOR ATENEU)*

Em questão de teóricos, podemos afirmar que as duas escolas foram atrás de pensadores que tinham relação com suas filosofias, no caso da escola mundial, ela afirma que os pensadores são o “pano de fundo do projeto”, eles não são a parte principal, servem de sustentação para as teorias. Enquanto o Ateneu somente cita dois nomes de pensadores da educação mais contemporâneos. A escola mundial vai além e cita dois dos pensadores/filósofos brasileiros famosos da atualidade. Isso mostra que as duas escolas não estão presas a pensadores/teóricos do passado, como Vigotsky ou Piaget.

Em seguida, foram feitas perguntas sobre a participação específica dos segmentos na escola. Como afirma Luck:

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuir para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (2009, p.23)

A gestão deve dar “voz” para todos os segmentos garantirem suas necessidades, assim como tem o dever de explicar a eles as responsabilidades de cada segmento, visando atingir os objetivos estabelecidos em conjunto. A visão dos diretores sobre a comunidade escolar varia entre os dois sistemas.

Ela serve como “termômetro”, mas ela não deve ser, no caso da instituição privada, ela não deve ser o balizador principal, ela serve como termômetro, coleta de informações, ausculta dos desejos, o que se pensa... Mas o projeto, no caso da instituição privada, como é o caso da Escola Mundial, é um projeto da instituição, porque a comunidade escolar contrata esse projeto, então, nos temos ideias e projetos diferentes nas diferentes instituições privadas de e as famílias aí tem a opção de escolher um ou outro projeto. Então a comunidade escolar de uma instituição privada serve como opinião, ausculta e depois sim como avaliação permanente desse processo, mas na construção mesmo, no caso da instituição privada, é muito da instituição e da sua filosofia, no nosso caso ligada a uma igreja evangélica e isso norteia o nosso projeto, e as famílias contratam esse projeto (DIRETOR DA ESCOLA MUNDIAL).



# XVIII

## Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias  
na Educação a Distância  
III Mestrado de Trabalhos  
Científicos do PIBIC  
VI Curso de Práticas Socioculturais  
Interdisciplinares  
VIII Encontro Estadual de  
Formação de Professores



Já o diretor do Ateneu pensa que:

Penso que se a comunidade participa, ela ajuda, se não tem a participação dela, ela não sabe do que acontece. Ela tem a responsabilidade de participar, pois é da educação dos filhos dela, se eles ajudam a construir, eles ajudam a manter e a cuidar, e isso decorre dos professores e dos filhos, a gente sabe que onde a comunidade se envolve, as coisas funcionam. Não temos o que reclamar da participação da comunidade escolar, porque os pais são bem participativos, tanto em crítica, quanto em participação e elogios. (DIRETOR DO ATENEU).

É interessante notar as diferenças entre a visão da participação da comunidade escolar nos dois diferentes tipos de sistemas. O Ateneu trata a comunidade como “parceira”, dizendo que ela tem a responsabilidade de participar, pois é do interesse deles o desenvolvimento das crianças, já a Escola Mundial, coloca a comunidade como um “cliente”, afirmando que eles são o “termômetro” da escola, uma visão capitalista da educação, uma vez que segundo o diretor da Escola Mundial, a comunidade não deve ser o “balizador” principal do projeto da instituição, uma vez que eles “contratam” este projeto para seus filhos. Ele coloca que as diferentes instituições privadas do município apresentam diferentes projetos, e cabe aos pais, contratar o que eles acharem melhor. Logo percebemos que nas escolas particulares há uma visão de negócio, com os pais podendo procurar o projeto que eles contratar para a educação de seus filhos.

Ainda procuramos a participação específica do grupo de alunos na escola e dos pais, sendo a representação máxima destes segmentos, o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais (Conselho de Pais e Professores), no caso, a visão dos diretores das duas instituições novamente se mostra singular.

[...] neste momento da Escola Mundial, nós temos a bastante tempo já uma associação de pais muito atuante, que participa de todas as ações, que propõe ações, que tem cadeira no conselho escolar, o vice-presidente do conselho escolar é o presidente da associação de pais. Então este é um momento de extrema participação, o Grêmio Estudantil tem sua participação na construção do PPP e da “escola” bem mais limitada, o GE na minha compreensão é um período de exercício de liderança, quem está na diretoria do Grêmio vai aprender a liderar, vai aprender a assumir a diretoria, vai aprender a ter responsabilidades. Então o perfil é um pouco diferente, quem está na associação de pais está ali para colaborar, quem está no GE vai ali para aprender, por isso a participação do grêmio é bem mais limitada neste contexto todo, o Grêmio tem sua importância, mas muito mais no sentido de aprendizado para mais adiante exercer funções de liderança na sociedade, este é o momento para exercer isso, o grêmio tem essa posição (DIRETOR DA ESCOLA MUNDIAL).



# XVIII

## Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias na Educação a Distância  
III Mestrado de Trabalhos Científicos do PIBIC  
VI Curso de Práticas Socioculturais Interdisciplinares  
VIII Encontro Estadual de Formação de Professores



Conforme o diretor do Ateneu

O GE faz uns três anos que ele está bem ativo, tem professor responsável, antes a gente não tinha, não teve a participação, agora com a coordenação está dando certo, eles estão participando e promovendo palestras e campanhas. A questão do CPM a colaboração é quando a solicitação da escola, eles não procuram a escola, é quando a escola chama para reuniões e prestação de contas (DIRETOR DO ATENEU).

Ambas as escolas possuem uma associação de pais atuante, embora a direção do Ateneu coloque que o CPM não procura a escola, somente comparecem quando são chamados, enquanto a associação de pais da escola mundial parece estar disposta a participar das decisões tomadas pela gestão, elogiando, criticando e auxiliando na tomada de decisão.

O caso do Grêmio Estudantil é outro ponto controverso, o Ateneu coloca o grêmio como um segmento participante e ativo da comunidade escolar, promovendo eventos e auxiliando em campanhas criadas pela direção. Enquanto a Escola Mundial coloca o período do Grêmio Estudantil como um “aprendizado”, onde os alunos têm a primeira noção de hierarquia e responsabilidades, é uma representação de segmento na escola, mas ela tem limitações.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO**

Escolas públicas e particulares representam uma grande parte do sistema educacional brasileiro, são “contrapartes”, tendo semelhanças e diferenças em sua estrutura organizacional e filosofia de ensino. Na pesquisa e posterior análise dos dados não procuramos explicitar “qual sistema é melhor”, mas sim as peculiaridades de cada um, suas visões sobre a gestão e a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Atualmente, segundo o IBGE (2014), de um total de 50.000.000 (cinquenta milhões) de alunos matriculados nas instituições de ensino, 18,3% correspondem as instituições de ensino particular, enquanto os outros 80% correspondem ao ensino público. O número de alunos matriculados na rede particular vem crescendo a cada nova pesquisa realizada pelo instituto, fato que em 2008, pouco mais de 13,3% dos alunos estavam matriculados na rede privada.

Esta tendência leva a acreditar que os pais de um modo geral, estão preocupados com “a qualidade do ensino oferecido nas instituições públicas” e os recentes casos de escândalos envolvendo os gestores públicos do país em todas as áreas.





# XVIII

## Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias  
na Educação a Distância  
III Mestrado de Trabalhos  
Científicos do PIBIC  
VI Curso de Práticas Socioculturais  
Interdisciplinares  
VIII Encontro Estadual de  
Formação de Professores



É um mito que a “escola particular é melhor que a pública”, porém segundo DEMO (2007), essa “distância” vem diminuindo ano a ano, fruto de um considerável trabalho nas escolas públicas em termos de atualização e gestão de seus profissionais. Os motivos para que a “distância” educacional exista é o modelo de gestão, enquanto a escola particular tem seu sistema voltado para a organização do mercado, a escola pública tem o seu voltado para a comunidade.

Os objetivos são diferentes, enquanto a particular “vende” seu ensino, a pública procura ser o centro de referência de sua comunidade. Percebemos essa visão na fala dos gestores acima, enquanto o diretor do Ateneu defendia uma forte participação de sua comunidade escolar, vista como parceira da escola, o diretor da escola mundial via a comunidade escolar como um “termômetro” para o que está se fazendo na instituição, os pais e os alunos são vistos como clientes, enquanto funcionários e professores são empregados.

O que ocorre nas escolas particulares não é exatamente a visão do “lucro com a educação”, temos uma forte filosofia de educação comunitária onde a “mensalidade” é revertida para o pagamento dos professores, funcionários e investimento na infraestrutura da instituição, não havendo um “lucro” para algum “dono”.

O que percebemos é que na Escola Mundial, a mantenedora é uma instituição religiosa, que tem sua própria filosofia de gestão e participação. Enquanto no Ateneu é algo mais explícito, todo o dinheiro que entra na escola, deve passar pelo aval do conselho escolar e da associação de pais.

Nos dois sistemas há uma forte participação da comunidade escolar, seja na visão de cada uma das escolas, como cliente ou parceira. Os alunos tem seus direitos garantidos e representam sua visão da instituição através do Grêmio Estudantil, embora no caso da instituição particular a representação seja um pouco menor. Os funcionários e professores se organizam em associações que colocam suas demandas para o gestor.

A gestão escolar em ambas as instituições tem o mesmo princípio, atender as demandas dos segmentos e coloca-las para diálogo, compreendendo sua participação efetiva. Sempre tendo como pano de fundo o PPP, construído através da participação de todos, o verdadeiro “norte” das duas instituições.



# XVIII

## Seminário Internacional de Educação no MERCOSUL

II Mestrado de Tecnologias  
na Educação a Distância  
III Mestrado de Trabalhos  
Científicos do PIBIC  
VI Curso de Práticas Socioculturais  
Interdisciplinares  
VIII Encontro Estadual de  
Formação de Professores



São sistemas diferentes, mas com muitas igualdades entre si, não pode se apontar um melhor, mas sim qual visão a comunidade externa está disposta a valorizar e a utilizar, há espaço para os dois sistemas de gestão que assim cumprem sua principal função, da oferta de ensino.

### REFERÊNCIAS

DEMO, Pedro. **ESCOLA PÚBLICA E ESCOLA PARTICULAR:** semelhanças de dois imbróglis educacionais. Rio de Janeiro, 2007.

INEP – Instituto de Pesquisas Educacionais. **Censo Escolar da Educação Básica de 2014.**

LIBÂNEO, José Carlos. **EDUCAÇÃO ESCOLAR:** Políticas, estrutura e organização. Editora Cortez; São Paulo, 2008.

LUCK, Heloísa. **DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS.** Editora Positivo, Curitiba – PR, 2009.