

## A GESTÃO ESCOLAR/EDUCACIONAL E AS CONCEPÇÕES DE EDUCAÇÃO EMANCIPATÓRIA E ESTRATÉGICO-EMPRESARIAL

### SCHOOL / EDUCATIONAL MANAGEMENT AND THE CONCEPTIONS OF EMANCIPATORY AND STRATEGIC-BUSINESS EDUCATION

Giselle Pupim Jorge BACK<sup>1</sup>, Sidney da Silva CHAVES<sup>2</sup>

Recebido em 21 de maio 2019; Aceito em 25 de junho de 2019; Disponível *on line* em 15 de julho de 2019

**Resumo:** O termo gestão democrática tem vasto destaque no interior das redes de ensino. Partindo desse objeto de trabalho, o artigo visa refletir acerca da Gestão Escolar/Educacional e as concepções de educação emancipatória e estratégico-empresarial de duas escolas do município de Alta Floresta em Mato Grosso, além de analisar seus reflexos nos trabalhos docentes e avaliações externas. Considerando a legislação vigente, que assegura a gestão democrática nos estabelecimentos de ensino, utilizou-se como fundamentação teórica autores que defendem essa democratização como fundamental para a melhoria da qualidade de ensino, como Schneckenberg (2005), Paro (2002), Ferreira (2006), Libâneo (2003), Gadotti (2000), Gutierrez e Catani (1998), Heloísa Lück (2009), Botler; Lima; Dias (2014). Por meio de uma pesquisa qualitativa com visitas *in loco*, questionário aplicado a alguns professores e análise dos documentos que orientam a gestão democrática nessas escolas, pode-se perceber que ambas apresentam caráter de gestão democrática e participativa, porém as concepções de educação que regem a proposta estão amplamente ligadas ao público que atendem.

**Palavras-chave:** Democratização; Proposta pedagógica; Ensino.

**Abstract:** The term democratic management has a great prominence within the educational networks. Starting from this work object, the article aims to reflect on the School/Educational Management and the conceptions of emancipatory education and strategic-business of two schools in the municipality of Alta Floresta in Mato Grosso, besides analyzing their reflexes in teaching work and external assessments. Considering the current legislation, that ensures democratic management in educational establishments, we use as theoretical foundation authors, who defend this democratization as fundamental for the improvement of the quality of teaching, as Schneckenberg (2005), Paro (2002), Ferreira (2006), Libâneo (2003), Gadotti (2000), Gutierrez e Catani (1998), Heloísa Lück (2009), Botler; Lima; Dias (2014). By means of qualitative research with on-site visits, applied questionnaire to some teachers and analysis of the documents that guide democratic management in these schools, it can be seen that both have a democratic and participative management character, but the conceptions of education that govern the proposal are largely related to the public they attend.

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Mestrado em Ciências da Educação, por Convalidação da Universidade Del Sol – Unades Paraguai e suas conveniadas no Brasil, em parceria com a Faculdade Integradora de Ensino Superior do Araguaia. Professora Formadora do Centro de Formação e Atualização dos Profissionais da Educação Básica/CEFAPRO; Professora concursado da Educação Básica (Seduc -MT), Alta Floresta – MT; E-mail: giselle.pupim@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Educação ( Universidade Del Sol - Unades- San Lorenzo - Paraguay). Professor da Faculdade de Alta Floresta (FAF) e da Faculdade de Direito de Alta Floresta (FADAF); Professor concursado da Educação Básica (Seduc -MT), Alta Floresta – MT; E-mail: [chaves\\_sidney@hotmail.com](mailto:chaves_sidney@hotmail.com)

**Keywords:** Democratization; Pedagogical proposal; Teaching.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho surge de uma atividade complementar da disciplina de Gestão Escolar/Educacional do curso de Mestrado em Educação. Consiste numa pesquisa qualitativa com visita *in loco*, no município de Alta Floresta. Tem como objetivo refletir acerca da Gestão Escolar/Educacional de uma Escola Estadual do Estado de Mato Grosso, além de analisar seus reflexos nos trabalhos docentes e avaliações externas. Em um segundo momento, foi analisado o Projeto Político Pedagógico de uma escola privada, nomeado de Proposta Política Pedagógica para traçar paralelos acerca da gestão escolar/educacional das duas redes de ensino, visando discorrer sobre o modelo curricular adotado, as concepções do projeto da escola, as metas e resultados esperados, abordagem de ensino, concepção de avaliação e qual o ideal de formação dos alunos.

A escolha da Escola Estadual Manoel Bandeira para a realização deste trabalho deu-se pelo fato de a maioria dos membros do grupo que realizará o trabalho estar trabalhando na Escola ou já ter trabalhado nela, o que facilita no desenvolvimento da atividade, pois vivenciam a realidade pesquisada. Nesse sentido a visita não foi necessária. Outro motivo relevante para a opção desse espaço, dá-se pelo motivo de os pesquisadores terem uma convivência com a Equipe de Gestora e com o corpo docente, participando dos debates nas reuniões administrativas e assembleias com a comunidade escolar e também nas reuniões pedagógicas (conselho de classe, planejamentos coletivos e PEFE: Pró-Escola – Formação na Escola).

Já a escola da rede privada - Escola Presbiteriana de Alta Floresta- aconteceu devido à disposição em ofertar o material. Mediante ofício, a Instituição ofertou o material via *e-mail* para análise e publicações do trabalho a ser desenvolvido.

Ter conhecimento a respeito da forma de gerir uma determinada escola é de fundamental importância para que essa instituição construa suas próprias políticas educacionais voltadas para atender a comunidade onde está inserida. É nesse sentido que o trabalho sobre a Gestão Escolar/Educacional será de relevância não só para o desenvolvimento desta pesquisa, mas também para a reflexão da educação e da formação da identidade da escola.

## 2 CONTEXTO ESCOLAR/ DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

### 2.1 ESCOLA ESTADUAL MANOEL BANDERIA

A Escola Estadual Manoel Bandeira está situada na rua 06 de agosto, n. 287, bairro Bom Jesus – Setor Norte 1 no município de Alta Floresta, Mato Grosso. Oferece para a comunidade o Ensino Fundamental por Ciclos de Formação Humana. O currículo é orientado pelos Parâmetros Curriculares Nacionais, Orientações Curriculares de Mato Grosso, observadas às orientações do Ciclo de Formação Humana, e as Organizações Curriculares de Mato Grosso. Atualmente, dados levantados no último dia vinte e quatro de agosto de dois mil e dezoito (24/08/2018) a escola possui cerca de quatrocentos e nove alunos (409 alunos), incluindo os alunos que frequentam a Sala de Recurso, quatrocentos e trinta alunos (430 alunos).

Segundo o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Manoel Bandeira, a Instituição tem como ideal construir uma sociedade libertadora, crítica, reflexiva, igualitária, democrática e integradora, através das relações entre as pessoas, caracterizadas pela interação da diversidade de culturas em que cada cidadão constrói a sua existência e a do coletivo, contribuindo para formar um ser humano social, voltado para o seu bem próprio, mas, acima de tudo, para o bem estar da

coletividade e do ambiente onde está inserido. Como princípios realça: a conservação de alguns valores cultivados na sociedade, tais como a coletividade, o espírito de união, de pertencimento, do trabalho, da valorização da vida, do respeito ao meio ambiente e ao ser humano, sem distinção de raça, cor, cultura, opção política, religiosa ou sexual.

Quanto ao Plano Curricular, este menciona que a Escola seguirá as Diretrizes Nacionais da Educação, destaca que adota o currículo mínimo definido pela LDB e que segue as políticas públicas de Educação do Estado, conforme Orientações Curriculares para Educação Básica, pois adota o Ciclo de Formação Humana no Ensino Fundamental. No Plano Curricular também está mencionado que a avaliação dos currículos necessita da elaboração e do acompanhamento. O planejamento anual dos professores necessita estar em consonância com o Projeto Político Pedagógico. O Documento aponta que o acompanhamento se dá pela equipe Gestora, “e este, deve ser verificado no cotidiano escolar”.

A Matriz Curricular da Escola Estadual Manoel Bandeira é definida por ela mesma, no entanto, deve seguir os parâmetros definidos pela Secretaria de Estado de Educação. “A proposta pedagógica deverá ser socializada com a comunidade, através de reuniões com os discentes” (PPP, 2017). No que tange à

inclusão, a Instituição atende à legislação no sentido de receber os alunos com necessidades educacionais especiais para tais demandas, pois possui profissionais habilitados em educação especial que atendem vinte e quatro (24) alunos em dois turnos (matutino e vespertino).

A Escola é formada por uma equipe de profissionais composta por 30 professores, 02 coordenadoras pedagógicas, 01 diretora, 09 técnicos administrativos educacional-TAE, 11 profissionais de AAE. Atualmente atende, aproximadamente, 460 alunos, oriundos da comunidade local, bairros vizinhos e comunidades rurais. A instituição oferece: Projeto Sala de Recursos Multifuncional, Apoio Pedagógico, Laboratório de informática, Biblioteca Escolar, Laboratório de Aprendizagem, Saúde na Escola e PROERD - Um programa desenvolvido pela Polícia Militar que auxilia as escolas com o trabalho de prevenção às drogas e a violência). No intento desse ideal, realizou-se a análise minuciosa dos resultados dos testes de aprendizagem com o objetivo de compreender a realidade educacional local para intervir pedagogicamente. Segundo a Avaliação Nacional da Alfabetização – ANA, 2016, a Escola Estadual Manoel Bandeira/AF expressa os seguintes resultados:

016	E. E. Manoel Bandeira	Nº	Alunos	Nº	Alunos	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
		Previstos	Presentes	Previstos	Presentes				
016	E. E. Manoel Bandeira	46		45	18	33	33	15,56	

Quadro 1 -Resultado da ANA na Leitura

Fonte: QEdu.org.br.dados do Ideb/Inep (2016).

016	E. E. Manoel Bandeira	Nº	Alunos	Nº	Alunos	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
		Previstos	Presentes	Previstos	Presentes					
016	E. E. Manoel Bandeira	46		45	8,9	4	2,22	73	11,1	

Quadro 2- Resultado da ANA na escrita

Fonte: QEdu.org.br.dados do Ideb/Inep (2016)

Conforme o exposto, constatou-se que os resultados de proficiência em leitura traduzem a necessidade de intervenções direcionadas, praticamente em todos os níveis. Para a

proficiência em escrita, embora os resultados do nível 4 sejam aparentemente satisfatórios, não significa isenção de ações específicas nos demais níveis, até porque a diferença entre esse

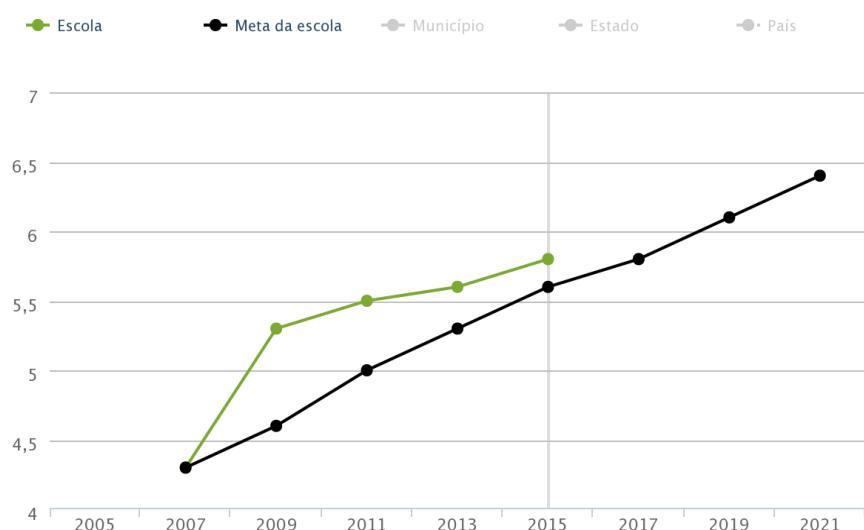
nível e os demais é bastante acentuada, curiosa, inclusive.

Quanto ao resultado do IDEB, o de 2015, em Português, 5º ano, apresentou 59% foi a proporção de alunos que aprenderam o adequado na competência de leitura e interpretação (dos 50 alunos, 29 demonstraram o aprendizado adequado). Para a disciplina de Português, 9º ano, 43% foi a proporção de alunos que aprenderam o adequado na competência de leitura e interpretação de textos. (Dos 64 alunos, 27 demonstraram o aprendizado adequado). Em relação à Matemática, 5º ano, 46% foi a proporção de alunos que aprenderam o adequado na competência de resolução de problemas (dos 50 alunos, 22 demonstraram o aprendizado adequado). No 9º ano, 19% foi a proporção de

alunos que aprenderam o adequado na competência de resolução de problemas (dos 64 alunos, 12 demonstraram o aprendizado adequado).

O IDEB da Escola tem ultrapassado a meta proposta pelo MEC, contudo ainda continua insatisfatório se levar em consideração que o ideal é a nota mínima 6,0. O gráfico abaixo mostra a evolução até o ano de 2015, das séries iniciais do ensino fundamental.

#### Evolução do IDEB



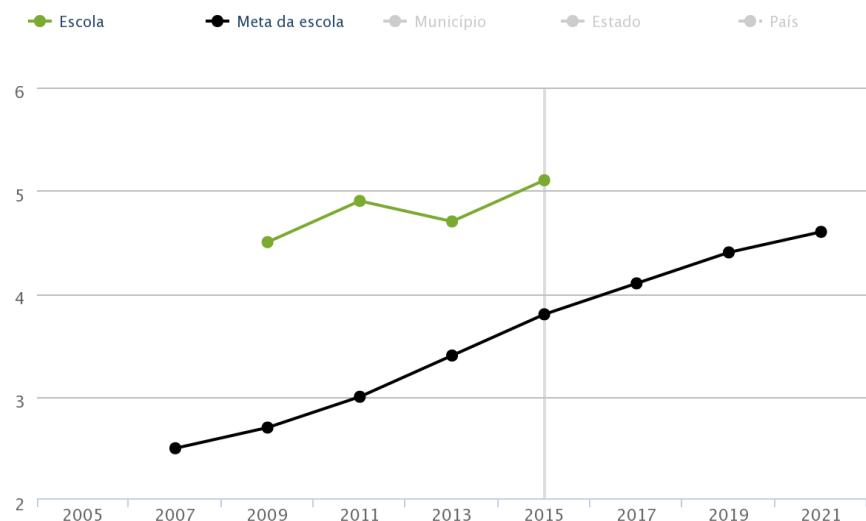
Fonte: QEdu.org.br.dados do Ideb/Inep (2015).

O gráfico mostra uma evolução nos dados do nível de proficiência dos alunos. A Escola ultrapassa as metas propostas pelo governo. No ano de 2015, a meta é de 5,2, a Instituição atinge em torno de 5,7, entretanto ainda não chega à nota 6,0 (considerada a

média mínima necessária pelo MEC). A meta estabelecida pelo Governo é definida de acordo com a situação de cada unidade escolar.

O gráfico abaixo mostra a evolução das séries finais, 9º ano 2015.

### Evolução do IDEB



Fonte: QEdu.org.br.dados do Ideb/Inep (2015)

Verifica-se no traçado verde que a Escola Estadual Manoel Bandeira, turma do 9.º, final do 3.º ciclo, atinge todos os anos de realização do IDEB as metas propostas, com uma decaída em 2013, mas ainda acima da meta, porém, em 2015, volta a subir ultrapassando a nota 5,0 cuja meta proposta pelo MEC era de 3,7. Pode-se certificar que, pelo tempo decorrido, ainda há muito o que se fazer. Para se evoluir na qualidade de ensino e de aprendizagem é necessário um conjunto de atividades e de ações concretas que envolvem governo, profissionais da educação, pais e alunos.

A Instituição, segundo o Projeto Político Pedagógico, adota a gestão democrática com concepção de projeto de escola emancipatória, uma vez que visa garantir qualidade técnica e política para todos. Prioriza a emancipação voltada para a construção do sucesso escolar e a inclusão, como princípio e compromisso social através de um processo democrático.

## 2.2 ESCOLA PRESBITERIANA DE ALTA FLORESTA

Conforme consta em sua Proposta Política Pedagógica, Escola Presbiteriana de

Alta Floresta – EPAF é uma Associação Civil de finalidade educacional, sem fins lucrativos, registrada no Cartório do 1º Ofício Civil da Comarca de Cuiabá – MT, Protocolo 103269 registro 13896-a em 05 de abril de 1982, está sediado na cidade de Alta Floresta, Rua U-6, nº. 600, Canteiro Central, CEP 78580-000, Fones: (66) 3521-3162/3160 e (66)8401-4178/4412, organizada pela Entidade Mantenedora, Igreja Presbiteriana do Brasil, de acordo com seus estatutos, com Inscrição no Registro Civil de Pessoas Jurídicas sob o nº. 15084668-0001-31, tendo sido autorizada a funcionar em 30 de novembro de 1982 pela Resolução nº. 112/82 e do parecer 102/82 publicado no Diário Oficial nº. 18.220 de 08/12/82. A Instituição mantém os seguintes níveis de ensino básico: I. Educação Infantil; II. Ensino Fundamental Regular; III. Ensino Médio Regular.

O Documento cita que a Escola funciona em regime de externato e atende 727 alunos em dois turnos: Matutino e Vespertino. Fundada em 24 de novembro de 1980, por iniciativa do Pastor Odilon Sales. A Escola Presbiteriana de Alta Floresta interage na história da cidade onde está localizada. É comprometida com um ensino confessional nos princípios da Reforma

do século XVI, mais precisamente nas doutrinas Calvinistas fundamentadas na Graça como instrumento de transformação por meio da Fé em Cristo Jesus.

No início da década de 1980, a Escola Presbiteriana atendeu prontamente ao chamado do Sr. Ariosto da Riva no intuito de amenizar os impactos sociais gerados pela exploração dos garimpos em nossa região, comprometendo-se em educar as crianças para a construção de um mundo auto-sustentável. Dessa maneira, a EPAF descobriu sua vocação por meio de parcerias sólidas e objetivas, como as que hoje desenvolve com o Sistema Anglo de Ensino e Sistema Mackenzie de Ensino. Objetivo é centrado em abrir portas para que o cidadão alta-florestense encontre seu espaço no mundo globalizado. Assim, a Instituição segue seu caminho alimentando sonhos, construindo ideais e formando vencedores.

A Rede Privada, em estudo, conta atualmente com o quadro funcional composto pelos seguintes profissionais:

1 Diretor Geral;

2 Coordenadoras Pedagógicas (Matutino e Vespertino) ;

1 Secretaria Financeira;

1 Secretaria Acadêmica;

5 Auxiliares Administrativos;

2 Inspetores de alunos;

1 Bibliotecária;

11 Auxiliares dos serviços gerais;

40 Professores (Educação Infantil ao Ensino Médio);

20 Auxiliares de sala (Educação Infantil e Ensino Fundamental I).

A EPAF preza pelos seguintes princípios:

I. Inclusão de todos os educandos no processo educacional;

II. Participação de todos os segmentos na gestão pedagógica e administrativa, resguardando os objetivos e especificidades de cada instância da gestão democrática;

III. Defesa dos direitos individuais e coletivos, contra qualquer forma de discriminação.

O Regimento Interno é parte constitutiva do Projeto Político Pedagógico. Nele estão assegurados os direitos e deveres de cada segmento, as responsabilidades atribuídas aos profissionais e as normas para funcionamento da Escola. Estabelece ainda uma articulação do conhecimento com uma visão cristã, crítica e autônoma da realidade, ligados à cidadania, ao respeito à diversidade, à reflexão e ao engajamento ético, elencando, sobretudo, que as atividades pedagógicas deverão estar em consonância com a aula dada e seja uma ponte entre os conteúdos conceituais e sua aplicação prática, no sentido de reforçar a autonomia de aprendizado e estudos. O Projeto da Escola traz especificações sobre o material didático e orientações para os docentes.

A Proposta Político Pedagógica da Escola Presbiteriana de Alta Floresta difere do Projeto da Escola Estadual Manoel Bandeira no tocante à estrutura do documento, no entanto apresenta todos os itens de análise da Escola Pública. O Marco Doutrinal, por exemplo, é delineado em virtude de sua mantenedora ser estruturada no viés da Igreja Presbiteriana. Quanto à missão, cita “Contribuir para o desenvolvimento do ser humano, através de um ensino baseado não só em conhecimentos científicos, mas também no repasse de valores cristãos. Compreende o homem como ser criado por Deus, capaz de amar e respeitar as pluralidades existentes em nossa sociedade”.

### **3 PRINCÍPIOS NORTEADORES**

#### **3.1 GESTÃO ESCOLAR/EDUCACIONAL E CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO EMANCIPATÓRIA**

Todos os direitos do cidadão brasileiro estão organizados em um documento conhecido como “Constituição Cidadã”, ou A Carta Magna Constitucional do Brasil (1988). A conquista desses direitos individuais, coletivos, sociais e políticos desencadeou uma série de discussões no espaço educacional.

Assim, em 1996 formulou-se a Lei Nacional de Educação, Lei 9394/96, atribuindo responsabilidades aos serviços prestados na educação.

Os sistemas de ensino, após a formulação dessa nova Lei, estariam embasados na gestão democrática, conforme consta abaixo:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades”, conforme os seguintes princípios: 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. (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB, art.14)

Dessa maneira, o Brasil configurou um olhar mais atencioso a administração escolar e ao papel do gestor. Isso fez com que uma liderança competente passasse a ser condição básica para a melhoria da qualidade educacional brasileira, juntamente com novas estratégias que visem a solução dos problemas cotidianos da escola.

A gestão constituída de forma democrática permite que todos os processos administrativos possam acontecer de forma transparente e com o apoio e participação da comunidade escolar, tanto na esfera pedagógica, quanto na administrativa. Schneckenberg (2005, p. 15) destaca que o sistema democrático de ensino interfere diretamente na gestão da escola, pois acredita no envolvimento de todos os responsáveis pelos alunos, toda a comunidade escolar e até mesmo lideranças políticas e movimentos populares.

A partir do momento que toda a comunidade escolar participa das decisões, ela contribui diretamente no fazer pedagógico, ou seja, no ensino e na aprendizagem. Esse envolvimento precisa acontecer desde a elaboração do Projeto Político Pedagógico. Normalmente, nas escolas estaduais, a atuação dos pais acontece no início do ano, na semana

pedagógica e no decorrer do ano conforme estabelecido no calendário da SEDUC. Primeiramente, as deliberações são debatidas entre os profissionais da escola e, posteriormente, repassadas para a comunidade escolar através das reuniões do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), poucas vezes acontece em conjunto, a não ser em situações excepcionais. No geral, a comunidade ouve passivamente as deliberações que vêm de cima para baixo.

Sendo assim, não se pode discutir educação e não se ater à gestão democrática e aos seus princípios fundamentais, porém a comunidade também precisa conhecer a sua importância no campo educacional. É esse conjunto de ações que faz a escola ser compreendida como uma instituição autônoma e responsável, porque a construção do saber é coletiva. Paro (2002, p. 7) afirma que “a educação é a apropriação da cultura humana no decorrer da história, e a escola uma instituição que provê a educação sistematizada”.

É básico saber que a comunidade escolar compreenda a sua importância mediante ao cenário educacional e que isso se dá pela participação e pela construção coletiva, através do diálogo democrático e tomada de decisões. Quando todos participam das atividades escolares há um avanço na aprendizagem de todos os envolvidos. Libâneo (2003, p. 330) aponta:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha para intensificar seu envolvimento com ela, e, assim acompanhar a educação oferecida.

Se não se pode discutir educação sem falar de gestão, tampouco tratar de gestão e não especificar no Projeto Político Pedagógico que, por sua vez, constitui como um instrumento de realização democrática na/da unidade escolar. Assim, essa tríade: Gestão, educação e Projeto Político Pedagógico configuram a construção real do conhecimento

humanizado. Ferreira (2006, p. 113) destaca que para a gestão de fato ser democrática “o ensino realmente se faça e a aprendizagem se realize”.

O PPP da Escola Estadual Manoel Bandeira menciona que o documento foi construído com todos os profissionais e segue a estrutura determinada pela SEDUC, que são: Marco Situacional, Operacional e Filosófico. O Documento menciona que o princípio fundante é a educação emancipatória, ou seja, educar para a autonomia.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nos seguintes artigos são expostos alguns conceitos que procuram garantir que essa tríade aconteça:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da sua proposta pedagógica.

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de: I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola. (Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996).

De acordo com o exposto, para a realização da gestão democrática, a própria escola precisa ser uma ligação entre o que está dentro da escola (gestores e demais profissionais) e o que está em seu entorno (pais, alunos e comunidade). E fundamentalmente que ultrapasse o aspecto conceitual. Gadotti (2000, p. 71) reforça que “construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e

elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos”.

A gestão não é apenas uma concepção de sociedade democrática, mas uma condição para a efetivação da qualidade da educação. Somente através dela é possível criar vínculo e organizar o currículo da escola partindo da realidade dando significado a proposta pedagógica.

O modelo de gestão democrática esbarra em vários pontos dentro e fora do contexto escolar. A visão tradicional de gestão ainda determina ao diretor a tomada das decisões na escola. Porém, esse molde não é o único desafio desse tipo de gestão. Inúmeras vezes a própria escola não se configura como um espaço de diálogo igualitário com a comunidade.

Para que esses desafios sejam amenizados, alguns fatores devem ser levados em consideração por todos envolvidos na escola. O primeiro deles é a descentralização, as decisões devem ser coletivas e não hierarquizadas. Em seguida, a participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar (professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola) e finalmente a transparência, ou seja, toda e qualquer decisão deve ser repassada para o coletivo.

Mesmo com todos os desafios, a gestão democrática, quando participativa consegue ultrapassar os limites da escola e atribuir transformação social. Segundo (GUTIERREZ; CATANI, 1998) quando a escola assume uma função política e social torna-se um importante agente transformador. Assim, além de possibilitar leitura e debates específicos de conhecimento e saberes, também possibilita práticas sociais que permitem uma emancipação individual e coletiva.

Numa escola que possui uma gestão na concepção pedagógica o que prevalece é o diálogo e o debate, permitindo participação e comprometimento dos segmentos e de toda a

comunidade escolar. Além de fazer uso de Conselhos Escolares como instâncias deliberativas. Na escola estadual analisada, a composição da equipe gestora e do CDCE é realizada através de eleição. E as decisões são tomadas nas reuniões do Conselho que acontecem uma vez por mês.

### **3.2 GESTÃO ESCOLAR/EDUCACIONAL E CONCEPÇÃO DE EDUCAÇÃO ESTRATÉGICO-EMPRESARIAL**

O termo gestão escolar configura como a maneira de gerir todos os aspectos de uma escola. O profissional responsável por gerir todo esse processo, no caso o gestor, precisa estar sempre atento às peculiaridades e observar as necessidades de cada segmento buscando garantir a qualidade de ensino. O gestor precisa ter habilidades que vão além de organizações administrativas-financeiras.

Visando garantir qualidade formal, a fim de aumentar o desempenho da escola por meio de um planejamento eficaz, as escolas da rede privada primam por uma gestão escolar embasada em uma concepção estratégico-empresarial. Heloísa Lück (2009), a gestão escolar relaciona-se a uma atuação que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo sócio educacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

Conforme consta na Proposta Política Pedagógica da escola Presbiteriana de Alta Floresta:

A gestão democrática da Unidade Escolar é garantida através da participação direta e/ou representativa de todos os segmentos da comunidade escolar nas instâncias e/ou entidades vinculadas:

- I. Conselhos de Classe;
- II. Reuniões Pedagógicas;
- III. Reuniões Administrativas;
- IV. Reuniões de Pais;
- V. Assembleias Gerais, (PPP, p.04).

Porém mesmo com uma gestão democrática, a concepção de projeto da escola perpassa pela concepção estratégico-metodológico. Como critérios analisados no entorno escolar, configuramos aspectos como uma estratégia voltada para formar clientes consumidores garantindo qualidade formal, a fim de aumentar o desempenho da escola por meio de um planejamento eficaz.

Na Concepção de Botler; Lima e Dias (2014, p. 2):

A gestão escolar democrática pressupõe autonomia escolar, descentralização do poder, representatividade social dos Conselhos e Colegiados, controle social da gestão educacional, escolha dos dirigentes escolares por processo de eleição e a abrangência da participação dos que nela atuam ou interferem.

No entanto, pelo motivo de a Escola ser privada, as decisões, mesmo sendo debatidas em conselho, passam por um processo autoritário. Dessa forma, os estrategistas são separados das estratégias e assumem um pensamento separado da ação.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

No contexto social, todas as instituições de ensino fazem parte de um amplo espaço formado por professores, alunos, gestores, pais e até mesmo toda a comunidade escolar. Sendo assim, todos assumem o papel de atuantes na construção da cidadania e seu pleno exercício. Devido a isso, a educação em si também é uma ação e uma gestão participativa. A riqueza do sistema educacional está, justamente, nesse diálogo estabelecido entre as diversas dimensões que a envolve. Por isso, buscou-se refletir acerca da Gestão Escolar/Educacional e as concepções de educação emancipatória e estratégico-empresarial de duas escolas do município de Alta Floresta em Mato Grosso, além de analisar seus reflexos nos trabalhos docentes e avaliações externas.

A pesquisa de cunho qualitativo analisou alguns documentos como o Projeto Político Pedagógico, além de visitar in loco uma das

escolas. Posteriormente, um questionário foi entregue para cinco professores de cada escola. Das perguntas, duas eram subjetivas, visando conhecer se as escolas apresentam ações no Projeto Político Pedagógico para melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Dos dez questionários recebidos, todos elencaram que a escola apresenta ações e que todos os professores têm conhecimento dessas.

As demais perguntas objetivas solicitavam a especificações dessas ações, bem como o desenvolvimento delas em sala de aula para melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da escola onde os profissionais atuam. Realizou-se a análise dos dados da Escola Presbiteriana, na qual, atualmente, estudam 727 alunos nos dois turnos de funcionamento. Dentre as respostas elencadas as ações que prevaleceram foram aulas de plantão de dúvidas, listas de exercícios, tarefas diárias e correções diárias. Especificamente, houve destaque por parte da professora 01 quanto a significação do conteúdo por parte do aluno quando elencou como ação “Relacionar os conteúdos com a atualidade e práticas”.

Em consonância, outra professora ressaltou o trabalho interdisciplinar realizado na escola através da expressão “Leitura contínua mesmo eu não sendo da área da linguagem” 02). A escola trabalha com projetos que permitem aos alunos um melhor entendimento de toda a realidade, bem como confrontá-la com o processo e ensino aprendizagem de cada aluno.

Outra professora (03) mencionou que a escola potencializa “Planejamento e grupos de estudos” para que esses alunos que irão realizar as provas externas e até mesmo aqueles que apresentam dificuldades, possam ser atendidos e superem todas as dúvidas e desafios. Para complementar, a docente (04) destacou que “A integração total do professor com o apostilado e o conhecimento das regras para boa conduta do aluno” fazem com que essas ações sejam planejadas e realizadas.

Ao confrontar as respostas dos professores com o documento interno que rege a escola, percebeu-se que ambos estavam em consonância. Dessa forma, o todas as ações, tanto dos professores quanto da equipe gestora está discriminada na proposta da mesma maneira que é realizada na prática, tornando assim a escola entre uma das melhores colocadas no Enem/2017 do estado de Mato Grosso.

Para finalizar, nos questionamentos da rede particular, os professores elencaram as ações práticas para que o coletivo da escola contribua visando melhorar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Todos os docentes destacaram que a equipe gestora realiza ações e essas intercalam-se entre “projetos de leitura, projetos de redação, quadro de honra para melhores alunos, simulados objetivos”, declarou a professora 05.

Além desses projetos, também ressaltaram algumas estratégias por parte da equipe que permitem contribuir como “auxílio no planejamento pedagógico” (professor 1), bem como o “treinamento para os professores, material e recursos disponíveis” (professor 2). Um dos professores concluiu abordando que “a prática formativa da equipe em um todo contribui” (professor 4).

A análise das respostas dos professores permitiu identificar todas as ações educacionais da escola voltadas para a melhoria do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), desde as estratégias dos professores até as ações da equipe gestora.

Os mesmos questionamentos foram realizados com os professores da escola estadual. Dentre as ações destacaram “Planos de intervenções pedagógicas, atendimento aos alunos com desafios de aprendizagem no contra turno. Realização de simulado com base nas avaliações externas” (professor 4). Um dos professores também, destacou a presença do “laboratório de aprendizagem” (professor 3) enquanto ação pontual para melhoria do IDEB.

Um dos professores destacou a importância da “melhoria no trabalho oferecido através de planejamento e replanejamento das atividades e conteúdos propostos, avaliando e retomando aquilo que precisa ser revisto” (professor 1). Percebeu-se que todos os professores, através da análise dessas respostas, realizam ações para melhorar o ensino aprendizagem e consequentemente os índices das provas externas. Contudo, quando foram confrontados acerca do planejamento e execução dessas ações juntamente com a equipe gestora, um dos professores destacou que não:

A equipe não tem noção das metas que precisam alcançar, porém precisaria um pedagógico forte, com acompanhamento do planejamento, das estratégias adotadas, seleção dos conteúdos, avaliações e principalmente as intervenções. Não sabem contribuir com os professores de maneira positiva, somente negativa e sem conhecimento de causa (Professor 5)

Houve professores que alegaram que “não há um comprometimento, são mais atividades isoladas do professor” (professor 4). Percebe-se que os estrategistas são separados das estratégias e assumem um pensamento separado da ação. Destarte, mesmo fazendo parte de uma educação emancipatória as ações da escola configuram-se como estratégico-empresarial.

Em contrapartida um professor apontou que a equipe gestora realiza ações e,

Haja isto que nosso planejamento é coletivo e quinzenalmente onde os professores estão atentos a aprendizagem dos alunos buscando aulas inovadoras e práticas diferenciadas, sempre tendo recursos disponibilizados pela equipe gestora, embora esse ano os recursos do PDDE atrasaram os repasses e no final do terceiro bimestre, todos foram orientados a diminuir os gastos (Professor 4).

Um professor afirmou que as ações ocorrem “embora isso precisa melhorar na instituição” (professor 1), no entanto não exemplifica ações para essa melhoria.

## 5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Na análise dos dois Projetos Políticos Pedagógicos, observou que as organizações das dimensões da gestão são diferentes. Na Instituição Pública, apresenta concepções de uma educação emancipatória visando através de um processo democrático construir um caminho real de melhoria da qualidade de ensino. Ao passo que na Privada, com concepção estratégico-empresarial, busca garantir qualidade formal, a fim de aumentar o desempenho da escola por meio de um planejamento eficaz.

Ao que se refere ao modelo curricular adotada pelas escolas, percebe-se que a Escola Privada apresenta uma proposta curricular bem definida, organizada e separada por tópicos apresentando desde concepção de currículo, estratégias, projetos, avaliação, linhas pedagógicas e concepções de ensino que rege a escola até estratégias avaliativas. Apresenta para cada componente curricular os princípios norteadores, conteúdos programáticos, objetivos, avaliação, ementa, materiais didáticos bem delineados no decorrer do documento. No tocante às avaliações, apresenta além da visão geral avaliativa da escola, ao qual focaliza o controle externo do aluno mediante conceitos para ser compreendida como parte integrante ao processo educacional, até os critérios específicos de cada etapa e cada ano.

A Proposta Política Pedagógica da Escola Presbiteriana apresenta o processo avaliativo subordinado à LDB, de acordo com o critério de média 70 (Ensino Fundamental e Médio) no final do ano, deverá ser avaliado o número de faltas do aluno, que não pode exceder ao critério de 25%, na carga horária total das disciplinas. Critérios Básicos da Avaliação. Além de avaliar o desenvolvimento dos alunos, atribuindo-lhes notas, conceitos e avaliações nos prazos fixados.

Quanto à Escola Pública, conforme PPP, as avaliações internas são realizadas com base em Objetivos de Aprendizagem para cada

disciplina/área de conhecimento, os conceitos deverão ser mensurados de acordo com o nível de aprendizagem (proficiência) demonstrado pelo estudante por meio da participação/resultado das diferentes avaliações que forem realizadas com ele. Ressalta-se que para inserir os conceitos avaliativos no SigEduca, o professor deverá considerar a aprendizagem do estudante de acordo com o que foi planejado e efetivamente trabalhado para o bimestre em curso, considerando também que a proficiência para o objetivo que está no sistema deverá ser consolidada ao final do ciclo.

A Escola Estadual Manoel Bandeira não apresenta uma proposta curricular organizada, sendo que alguns itens como avaliação, encontra-se inserido superficialmente no Projeto Político Pedagógico. No tocante aos conteúdos programáticos, trabalha com um alinhamento dos conteúdos e os objetivos de aprendizagem que regem o sistema de ensino de Mato Grosso. Na proposta da Rede Privada, encontram-se discriminados por ano todas as metas que devem ser atingidas bem como os resultados e um diagnóstico que embasa os trabalhos do ano seguinte. Por outro lado, a Pública apresenta as metas e resultados somente nos projetos de formação continuada, quando servem para nortear as temáticas de estudos.

Quanto à abordagem de ensino e aprendizagem adotadas pela Escola Privada pesquisada, são bem apresentadas e discriminadas na Proposta Escolar. Há clareza nas principais linhas de ação e na construção do conhecimento, na concepção de ensino e aprendizagem. Destaca a revisão permanente para a atualização dos conteúdos programáticos e metodológicos, reformulando-os frente ao progresso das ciências, às necessidades dos alunos e às exigências dos problemas sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e culturais da sociedade; avaliação permanente das ações efetivas e adequadas às necessidades. O Documento realça o compromisso para desenvolver a práxis pedagógica e decodificar o conteúdo não só na sua aparência, mas num

trabalho técnico-estrutural, humano e político, que significa aprofundá-lo na sua essência, isto é, realizando uma análise dos determinantes sociais.

Na escola Estadual Manoel Bandeira, a abordagem de ensino está descrita como o Ciclo de Formação Humana no Ensino Fundamental. No entanto, não elenca quais abordagens serão realizadas. Explicita como ocorre o planejamento pedagógico e o plano anual e aborda a respeito das metodologias a serem aplicadas nas aulas. Cite que são definidas pelos professores, à luz das discussões atuais sobre educação, relação ensino-aprendizagem, observando as decisões e preocupações do coletivo dentro das áreas do conhecimento, definidas no PPP. Segundo o próprio documento, o coletivo de professores deve buscar suas metodologias baseadas na realidade sócio-educativa e social da escola. Para isso, deve recorrer às estratégias e ferramentas diversificadas para oportunizar à sua clientela uma amplitude de vivências de mundo ímpar na vida educacional dos alunos, tais como: aulas de campos, aulas com tecnologia, aula no laboratório de informática, palestras, livros didáticos, biblioteca, agrupamentos produtivos, pesquisa, e culminância das práticas pedagógicas efetivadas para a comunidade escolar.

Notou-se que ambas escolas presentam uma visão centrada na formação do ser humano. A Escola Privada apresenta uma visão de formação dos alunos centrada no desenvolvimento do ser humano, através de um ensino baseado não só em conhecimentos científicos, mas também no repasse de valores cristãos. Compreendendo o homem como ser criado por Deus, capaz de amar e respeitar as pluralidades existentes em nossa sociedade. Já a Escola Estadual em estudo prima pela formação do ser humano, nos seus aspectos psíquicos, físicos, sociais e ambientais, para que o mesmo tenha plenas condições de lutar com igualdade na busca por melhores condições de vida e de melhorias para a comunidade onde está inserido.

Um aspecto relevante, refere-se à formação continuada dos professores. As Políticas Públicas Educacionais que regem o estado de Mato Grosso asseguram a formação continuada como direito e necessidade de todo profissional. Assim, tanto no regimento quanto no Projeto Político Pedagógico existem itens específicos que garantem a oferta e participação dos professores. Contudo, na escola privada, nota-se que não há uma preocupação com isso, não aparecendo nem como atribuição do docente. Há atribuições bem interessantes como fazer uso da ética profissional até a manutenção da limpeza do quadro negro, porém os momentos de estudos coletivos são deixados de lado e somente ocorrem reuniões pedagógicas.

Por meio dessas análises, constatou-se que a Escola Presbiteriana apresenta como concepção de projeto uma gestão democrática com a educação estratégico-empresarial, Nesse aspecto, expõe propostas bem definidas, com concepções tanto de ensino quanto de avaliação, bem como metas e resultados específicos. Já a Escola Manoel Bandeira está norteada por uma gestão democrática com a educação emancipadora, porém não apresenta organização pedagógica precisa uma vez que as concepções ficam subentendidas e vagas, fatores que não favorecem a melhoria da qualidade de ensino, embora tenha evoluído nas avaliações externas. Mas, essa evolução, é considerável apontar, é fruto de trabalhos solitários dos docentes, sem muito envolvimento da Equipe Gestora.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

AGUIAR, M. A. S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

ESCOLA PRESBITERIANA DE ALTA FLORESTA. Proposta Pedagógica da Escola Presbiteriana de Alta Floresta, Alta Floresta, MT, 2018, 121 p.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto legre: Artes Médicas Sul, 2000.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: Conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo. Cortez, 1998, pp. 59-75.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MATO GROSSO, SEDUC. **PPP-Escola Manoel Bandeira**, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR**. Campinas Unicamp, Tese de Doutorado, 2005.