

A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR EM ESCOLAS CATÓLICAS: ESTUDO SOBRE O PERFIL DO GESTOR E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.

Sérgio Eduardo Mariucci (sergio.mariucci@acad.pucrs.br)

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

RESUMO

Esse trabalho traz os resultados parciais da pesquisa sobre a relação entre o processo de formação dos gestores de escolas católicas e a qualidade da educação. O objetivo da pesquisa é ampliar a reflexão sobre a relação entre a gestão escolar e a qualidade da educação tendo como objeto de observação as escolas privadas confessionais de Porto Alegre/RS. Foi realizada uma análise qualitativa dos dados obtidos por meio de entrevistas presenciais com perguntas semi estruturadas. Na análise bibliográfica busca-se um esclarecimento semântico do termo “gestão escolar” situando-o entre as influencias neoliberais sobre a educação. Palavras chaves: Gestão escolar, formação de gestores, escola católica.

INTRODUÇÃO

Este trabalho visa a apresentar os resultados parciais da pesquisa sobre a relação entre o processo de formação dos gestores de escolas católicas e a qualidade da educação. Esta pesquisa trabalha com dados obtidos entre as escolas da rede privada e de confissão católica, na cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul. O objetivo da pesquisa é ampliar a reflexão sobre a relação entre a gestão escolar e a qualidade da educação, no sentido de obter maiores dados sobre o perfil dos possíveis candidatos a gestores, como são preparados, quais políticas de formação permanente são utilizadas e que relação se pode fazer entre o processo de formação dos gestores e a qualidade de educação que uma escola católica visa a oferecer.

Este trabalho traz uma análise do processo de formação de 13 gestores de escolas católicas na cidade de Porto Alegre. Busca-se, aqui, delinear um perfil da trajetória acadêmica e profissional dos diretores de escola e estabelecer uma relação com o contexto em que vive a educação privada no Brasil.

Usou-se como metodologia, predominantemente qualitativa, a análise de dados colhidos por meio de entrevistas e análise bibliográfica. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com perguntas pré-elaboradas em uma conversa presencial, utilizando-se o método que Denzin e Lincoln (1998)¹ denominam “*creative interviewing*” — “pergunta livre”². Dentro do tipo de entrevista com perguntas abertas, ou estruturadas, Denzin e Lincoln entendem que, para determinados tipos de coletas de dados feitas com entrevista, é melhor “esquecer as regras” e ser criativo, adaptando-se ao que o entrevistado vai dizendo.

A análise bibliográfica busca um esclarecimento semântico do termo “gestão escolar”, contextualizando a discussão a partir das pesquisas e publicações já realizadas nessa área; além disso, visa a caracterizar e analisar o contexto em que educação tornou-se um negócio promissor e a ponderar a influência de gestão escolar inspirada em modelos neoliberais e adversos à tradição pedagógica predominante nas instituições confessionais.

1. O CONTEXTO DA PESQUISA E DO DEBATE SOBRE A GESTÃO:

DADOS SOBRE AS ESCOLAS CATÓLICAS EM PORTO ALEGRE

Segundo dados do IBGE/2012, apresentados pela Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul, a cidade de Porto Alegre tem uma população de 1.409.351 habitantes, dentre os quais 97,77% são considerados alfabetizados. Em 2012, 318.191 alunos estavam matriculados na educação básica. Há mil estabelecimentos de ensino, em educação básica, em Porto Alegre. De acordo com os dados da SeducRS/2012, a rede particular de ensino possui o maior número de estabelecimentos em educação básica, com 647 escolas. Em seguida, vem a rede

¹ DENZIN, K. Norman e LINCOLN Yvonna S. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. SAGE publications: Califórnia, 1998.

² Tradução do pesquisador.

estadual, com 253 escolas; depois, a rede municipal, com 96 estabelecimentos e a rede federal com 04 escolas.

Segundo dados fornecidos pela Arquidiocese de Porto Alegre, no ano de 2012 havia 57 instituições católicas, em nível de educação básica, em Porto Alegre e região metropolitana, incluindo Canoas, Sapucaia do Sul, Viamão, Alvorada, Cachoeirinha e Esteio. No entanto, a grande maioria das escolas encontra-se no município de Porto Alegre. Essas escolas estão sob a responsabilidade administrativa de uma mantenedora, que é a entidade civil que responde perante o Estado Brasileiro pelo patrimônio da respectiva Congregação Religiosa ou da Mitra Arquidiocesana.

No caso de Porto Alegre há 27 mantenedoras, 25 das quais são presididas por congregações religiosas, e outras duas estão diretamente ligadas à Mitra Arquidiocesana. A mantenedora com maior número de unidades de escolas de educação básica é a Sociedade Porvir Científico, dos Irmãos Lassalistas, com 09 escolas na região, sendo 05 em Porto Alegre, 02 em Canoas, uma em Esteio e outra em Sapucaia do Sul. No Rio Grande do Sul essa mantenedora tem 14 escolas e, em todo o Brasil, a Sociedade Porvir tem 32 escolas de educação básica espalhadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Tocantins, Amazonas e no Distrito Federal.

A União Sul Brasileira de Educação e Ensino – USBEE, administrada pelos Irmãos Maristas vem em segundo lugar em termos de unidades de escolas de educação básica na região de Porto Alegre. Essa mantenedora tem 07 escolas de educação básica no município, uma em Viamão e outras 15 escolas distribuídas em 14 cidades do Rio Grande do Sul. Em número de alunos matriculados, com base em 2011, a Rede Marista vinha em primeiro lugar, na cidade de Porto Alegre, com 5665 alunos matriculados; a Rede La Salle tinha 3182 alunos matriculados e, em terceiro lugar em número de alunos, vinha o Colégio Anchieta, mantido pela Associação Antônio Vieira (Jesuítas), com 3022 alunos. Há ainda outras duas redes de educação recém-fundadas, ambas em expansão e mantidas por entidades ligadas à Mitra Arquidiocesana, são elas a rede Romano e a rede São Francisco.

Na ocasião das entrevistas, observou-se que as escolas visitadas possuem uma estrutura predial em muito boas condições. Todas possuem biblioteca bem abastecida e organizada, laboratórios, espaços para atividade esportiva e lazer. Apenas uma das redes visitadas não tem atividades culturais, esportivas e religiosas no período do contraturno; restringem-se somente ao Ensino Religioso, em sala de

aula. Poucas possuem todas as salas de aula equipadas com aparelhos de mídia e internet. Todas, entretanto, estão equipadas com computadores e acesso à internet, mesmo que em forma de laboratório de Informática.

2. O TEMA DA GESTÃO ESCOLAR NOS TRABALHOS DE PESQUISA.

Tendo em vista a pesquisa sobre a formação dos gestores e sua relação com a qualidade das escolas católicas, surge a necessidade de esclarecer a que tipo de gestão escolar tal pesquisa refere-se e dentro de qual modelo de escola e educação. Em relação ao termo *gestão escolar*, há uma polissemia de interpretações. O conceito “gestão escolar” evoca temas relacionados ao cotidiano escolar, à organização curricular, a projetos e programas de financiamento, a mercado da educação, políticas educacionais e, também e cada vez mais, às teorias de administração e teorias econômicas. A gestão escolar, portanto, é um tema de pesquisa situado na fronteira entre vários campos de conhecimento. A abordagem sobre esse tema em uma pesquisa da área de Educação favorece um diálogo interdisciplinar com vários campos de conhecimento. Essa interdisciplinaridade na pesquisa em educação não é incomum (BRANDÃO: 2002, p.88), mas não nos exime de explicar sobre o quê queremos falar.

Dado que o objeto principal deste estudo é a relação entre a formação dos gestores de escolas católicas com a qualidade da educação, parece importante verificar como esse tema vem sendo tratado pelas agências de investigação científica em nível de pesquisa sobre educação, no Brasil. Considerei importante observar os resultados de algumas produções em nível de estado do conhecimento sobre o tema da gestão escolar, dentre as quais o trabalho de Castro e Werle (2004), Souza (2006), Sader (2007), Martins e Gomes da Silva (2010) e Bello de Souza (2010).

CASTRO E WERLE (2004), na revista *Ensaio*, publicaram um estado do conhecimento em Administração Escolar abrangendo dados colhidos entre 1982 até 2000, uma análise em que 3573 trabalhos de 54 periódicos nacionais constata a relevância para a pesquisa de temas como a “formação e desenvolvimento profissional”, “gestão e cultura”, “cidadania”, “educação e democracia” e “avaliação da educação” (p. 1056). As implicações para um estado do conhecimento em Administração na Educação, trazidas pelas autoras, indicam a complexidade da

abordagem epistemológica desse tema e sugere que a interpretação sobre a administração escolar deve ser “vista em diferentes planos de segmentação que se sobrepõem numa visão complexa” (p.1058).

Em 2006, Angelo Ricardo de Souza, em publicação na Revista Brasileira de Pesquisa em Administração Escolar (RBP AE), trouxe uma análise de 183 trabalhos de mestrado e doutorado sobre o tema “gestão escolar”, utilizando como palavras-chave os termos “gestão escolar, administração escolar, dirigente escolar, associação de pais e mestres (APM), conselho de escola”. Os temas relacionados à gestão escolar mais abordados foram: gestão democrática, direção escolar, conselho de escola, processos e instrumentos de gestão em geral e APM. O autor constata que o tema “gestão escolar” é discutido, nas pesquisas, tanto como ferramenta, “uma técnica para o desenvolvimento do trabalho escolar” (p.15), como também como “um fenômeno em si, que encerra uma racionalidade que transcende, por vezes, a própria natureza da escola” (p. 15).

MARTINS e GOMES DA SILVA (2010), em publicação na RBAE, analisaram a produção de teses e dissertações sobre os temas gestão escolar, autonomia escolar e órgãos colegiados, abrangendo o período entre 2000 a 2008. Esse estado da arte teve como base 406 teses e dissertações, bem como eventos e artigos de revistas científicas do banco de dados, classificadas pela Qualis/Capes/Ministério da Educação no período de 2000 a 2008. Foram consideradas as pesquisas sobre a “gestão escolar”, “autonomia” e “órgãos colegiados” da escola pública. As conclusões dessa pesquisa trazem reflexões sobre os desdobramentos da gestão democrática, do funcionamento dos conselhos de escola, os conflitos entre teoria e prática na implementação da gestão democrática e estudos sobre a legislação pós LDB/96, e os programas de financiamentos e políticas de reformas educacionais. É um trabalho significativo pela ampla análise dos trabalhos, universidades e mapeamento conceitual em torno das pesquisas sobre a gestão democrática nas escolas públicas.

BELLO de SOUZA (2010), com base nos anais de eventos da ANPED e ANPAE, publicou, na Revista RBP AE, um estado da arte sobre os temas da gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados. O autor constata que há poucas pesquisas sobre os seguintes temas:

- a relação entre aspectos da gestão e a qualidade da educação;

- a problematização sobre “o conceito de formação do gestor/administrador nos paradigmas educacionais que orientam as ações governamentais”, e
- temas que aprofundem conceitualmente a questão da “gestão e administração educacional” (p.456).

Benno Sader (2007) não traz propriamente um estado da arte, mas uma análise sobre as pesquisas em políticas educacionais do ponto de vista conceitual. Depois de percorrer o ideário conceitual predominante nas pesquisas desde o tempo colonial até o início da república, Sader, com base no banco de teses da ANPAE e ANPED, apresenta as principais bases conceituais das pesquisas sobre gestão da educação desde 1961. Destaca a fundação da ANPAE, em fevereiro de 1961, a criação do Grupo de Trabalho, na ANPED, sobre Estado e Políticas Educacionais, o GT 05 (p. 426), como fóruns privilegiados de discussão e divulgação de trabalhos científicos dessa área de investigação. Também destaca a atuação dessas associações como um “protagonismo da sociedade civil organizada na luta pela educação” e que teve repercussão no Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública.

Evidencia-se, nos estados da arte, a predominância do tema relacionado à gestão democrática nos trabalhos sobre gestão escolar. Os temas escolhidos para pesquisas em educação tendem a acompanhar as discussões e os problemas que surgem e são debatidos no cotidiano envolvendo a educação no Brasil. As referências conceituais seguiram uma linha de análise política fundada na crítica marxista e pós-estruturalista tanto em nível de orientação às políticas como em nível metodológico conceitual. Houve poucas referências a trabalhos que estabelecem a relação entre a gestão e a excelência acadêmica e, nas referências presentes nos estados do conhecimento, acima citados, não houve nenhuma publicação dentro da temática “gestão escolar” que tivesse as escolas do sistema privado como objeto de investigação.

2.1 CONTRAPONTO E PERSPECTIVAS QUANTO À GESTÃO ESCOLAR.

O tema gestão escolar, nos últimos anos, vem sendo objeto de forte controvérsia no que diz respeito à utilização da gestão empresarial. Grande parte dos artigos científicos, das pesquisas e publicações tratam da influência de ferramentas e padrões internacionais, de inspiração empresarial e neoliberal, sobre as políticas educacionais. Nessa linha vão todas as reações à influência da OCDE e

de economistas sobre a educação no sentido de instrumentalizá-la segundo os interesses estreitos do mercado.

A perspectiva da Sociedade do Conhecimento (BELLS, 1999 apud Hargreaves, 2004), em termos de valor da educação para o desenvolvimento econômico, além de imprimir fortes influências nas políticas educacionais nas reformas educativas em vários países também consolida a concepção de educação como instrumento para o progresso econômico. Essa concepção potencializa e legitima a atuação emergente de grupos empresariais no setor da educação privada. Michael Apple (2005) diz que, para os neoliberais, o mundo é como um vasto supermercado (p.45), e que prevalece o conceito de “consumidor” sobreposto ao de cidadão e aluno: “A liberdade de escolha do consumidor é, em essência, a garantia da democracia. Na verdade, a educação é vista apenas como mais um produto, como pão, carro e televisão [...] o ideal do cidadão é o ideal do comprador”.

Mészáros (2005) identifica na relação entre educação e mercado uma lamentável redução da função da educação na sociedade em função das metas neoliberais travestidas de padrões para a educação. Nesse sentido, Mészáros (2005, p.49), ao citar Gramsci, diz que a concepção de educação como que voltada para o trabalho e desenvolvimento humano é uma tentativa perigosa de se separar o *homo sapiens* do *homo faber*; é uma redução, portanto, da força emancipatória e criativa que o conhecimento exerce na vida humana. Para Sacristán (2008), há muita promessa envolvida de um caráter “prometeico” em todas as teorias econômicas e administrativas voltadas para a educação em busca de fórmulas rápidas para solucionar os problemas antigos da educação.

Não devemos nos deixar levar pelo deslumbrante poder que parecem ter projetos destinados a mudar o curso da História de uma sociedade e na cultura, quando na realidade, o que está se fazendo é articular discursos que enfocam alguns aspectos e ocultam outros (Sacristán, 2008 p.44).

O contraponto dos intelectuais da educação citados colabora para que haja maior lucidez em relação à perspectiva econômica lançada sobre o campo educacional, seja na forma de avaliações, com padrões e metas, seja na forma de ferramentas de gestão do tipo utilizado pela governança corporativa. Entretanto, o desafio de uma boa gestão, que favoreça a qualidade da educação e a

sustentabilidade institucional, principalmente no caso das escolas privadas, ainda permanece insolúvel ao menos inteiramente.

Marta Sisson de Castro (2009), em pesquisas sobre a gestão democrática e o papel do diretor, conclui que, sem uma formação adequada e um acompanhamento do diretor, a gestão democrática por si só ou por decreto não vai trazer a melhora da qualidade do ensino e nem da gestão: “Estudos atuais sobre escolas que conseguem melhorar o seu IDEB e que obtêm resultados positivos parecem estar associados cada vez mais ao papel do gestor” (p.116). A pesquisadora, ao trazer dados sobre a evolução do processo de escolha democrática dos diretores de escolas públicas no Rio Grande do Sul e a relação da gestão democrática com a melhora na qualidade da educação, conclui que “o processo de eleição dos diretores do RS (...) valorizou a participação democrática, mas não ‘qualificou o processo de gestão’ na medida em que não ofereceu possibilidade de formação e profissionalização do gestor” (p.120). Para a pesquisadora, fica claro a função da gestão como um “fator de mudança e transformação da escola”. Entretanto, como aparece em sua outra publicação, os diretores de escola pública além do trabalho para se elegerem, têm tantas outras funções burocráticas que lhes sobra pouco tempo “para uma ação criativa de gestores” (p.116). Esse estudo de Castro (2009) confirma a demanda por qualificação dos processos de gestão a serem usados em escolas.

Claudia Romero (2009), relacionando o tema de uma boa gestão com uma boa escola, define o que significa melhorar a gestão escolar no viés de estabelecer um perfil de gestor adequado para liderar mudanças, na gestão escolar, que tenham como consequência a melhora na qualidade do ensino. A autora mantém o foco em como fazer uma boa escola; sua reflexão busca ferramentas e práticas de gestão e de avaliação no sentido de abrir possibilidades de se garantir que uma escola seja de boa qualidade. No que diz respeito ao uso de ferramentas empresariais de gestão nas escolas, Romero assevera que

ainda que seja interessante abrir o campo educativo para um diálogo fecundo com outros campos, acaba sendo de suma importância não importar acriticamente modelos concebidos para outros fins, que poderiam pôr em risco o sentido pedagógico e as metas de qualidade e equidade educativas. Entendo que gestão escolar é controlar e administrar, governar e gestar. (Romero, 2009, p.11)

3. DADOS PARCIAIS DA PESQUISA SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR

As entrevistas, presenciais com perguntas semiestruturadas, ocorreram entre escolas católicas da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, ao longo do ano de 2012. Foi feita uma análise descritiva das respostas gravadas e, em seguida, foi feita uma categorização e uma análise crítica.

Este artigo analisa o depoimento de treze entrevistados, todos, com exceção de um, eram diretores gerais. Todos têm curso superior; somente um dos entrevistados não possui graduação na área de Humanas. Oito deles têm mestrado; dois dos diretores têm doutorado; todos fizeram algum tipo de pós-graduação; somente um dos entrevistados não possui especialização em gestão escolar. A instituição mais frequentada pelos entrevistados é a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), tanto para cursos de graduação como de pós-graduação. Em seguida, vêm em ordem de procura, a Faculdade Porto-Alegrense (FAPA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a centro Universitário La Salle (Unilassale) e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

3.1 OS GESTORES ESTUDARAM PARA SER PROFESSOR

Percebe-se a relevância da graduação na área de Humanas, principalmente os cursos de Pedagogia, Teologia e Letras. Em nível de pós-graduação, há predominância na área de Educação e preferência pela PUCRS. Mesmo o único entrevistado com graduação fora do campo das Humanas fez seu mestrado e seu doutorado em Educação.

Os gestores entrevistados, todos, tiveram experiência pregressa em sala de aula. Antes de serem convidados à função de diretor, passaram por funções de orientação ou coordenação do setor pedagógico ou religioso. Nenhum dos entrevistados veio diretamente da área administrativa ou construiu carreira administrativa na escola. Uma das entrevistadas disse que, na rede onde é diretora, um dos critérios para ser escolhido para a função de direção é ter sido professor(a) e assumido funções de gestão “no corredor da escola”.

A motivação da escolha pelo curso de graduação, com base nos depoimentos, ocorreu sem que tivessem em vista, um dia, trabalharem na gestão de escolas. Em alguns casos, a graduação, mesmo em Pedagogia, deu-se pelo vínculo religioso do indivíduo com a congregação religiosa de que fazia parte e, em outros casos, ocorreu pelo vínculo da pessoa com a prática em sala de aula. Em nenhum dos casos tal formação deu-se com vistas a se tornar diretor da escola. Essa preparação específica para a gestão ocorreu como consequência de uma necessidade surgida da prática. Uma vez tendo sido escolhido para a função diretiva, foi também convidado pela própria mantenedora a fazer alguma modalidade de curso em gestão. A formação para a gestão, portanto, ocorreu em nível suplementar. Apenas um dos entrevistados disse ter feito mestrado em Educação com ênfase em gestão escolar.

Outra forte característica é a predominância dos estudos em Teologia, algo pertinente ao universo religioso em que as escolas católicas estão inseridas. Os depoimentos revelam que a prática no cotidiano da gestão escolar favorece a relação, nem sempre harmoniosa, entre os conteúdos recebidos nos cursos da área de Humanas e a forma de ver o mundo e entender a escola do ponto vista empresarial e utilitarista, predominante nos cursos sobre gestão e no discurso das assessorias e consultorias de gestão, contratadas pelas mantenedoras para “arrumar a casa” em nível administrativo financeiro. Essa relação, às vezes, parece ficar tensa quando a mantenedora privilegia a opinião de consultores de gestão – cuja visão é puramente instrumental do “negócio” da educação – em detrimento de outras áreas na escola e na rede de educação. Essa tensão parece estar ocorrendo cada vez mais em detrimento da própria identidade confessional das escolas católicas.

3.2 A PRÁTICA COMO ESCOLA DE GESTÃO

A prática profissional do diretor de escola, e neste caso das escolas católicas, envolve habilidades de gestor e de professor, além de sintonia com o carisma da congregação religiosa que mantém a escola. A formação que contempla essas habilidades, de acordo com os depoimentos, ocorre ao longo do tempo e em etapas. A sintonia com o carisma da congregação é trabalhado em reuniões de estudo, momentos de formação ao longo do ano letivo, cursos (do tipo “imersão”), em que os professores vão para um determinado local e em geral

aos finais de semana, ocupam-se com atividades de formação religiosa, pedagógica e de integração pessoal.

A formação docente é uma construção pessoal em nível acadêmico e profissional. Já a formação específica para a gestão tanto é uma opção pessoal como, em muitos casos, uma oferta da escola ou da mantenedora no sentido de investir em novas lideranças. De acordo com as entrevistas, as escolas costumam fazer esse investimento valorizando o público interno, escolhendo professores pela afinidade que manifestam com o carisma da congregação e as habilidades profissionais. A evolução no investimento em novas lideranças ocorre com convites a assumir funções de gestão e, junto a isso, vêm os cursos de capacitação.

Algumas das redes católicas de ensino têm isso bem organizado. Os Maristas, por exemplo, têm uma parceria com o sindicato patronal do Rio Grande do Sul (Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE-RS) e oferecem, para todas as lideranças e futuras lideranças, cursos de gestão na modalidade “in company”. São várias etapas de um curso de gestão totalmente voltado para as necessidades da escola. Os gestores da rede marista reconhecem nessa modalidade de formação uma ferramenta muito útil, especialmente pelo fato de não terem de sair da sala de aula para assumir funções de gestão. Outras escolas e redes têm formas similares de capacitar professores que, por seu perfil e afinidade com a instituição, são convidados a assumir funções de gestão.

Dentre os depoimentos, selecionei alguns que ilustram a relação entre a prática profissional e a teoria adquirida na graduação ou nos cursos posteriores.

Depoimento da entrevista número 01:

Aquilo que eu estudava lá na faculdade eu percebia assim que dizia tudo da minha prática. Dentro mesmo daquelas disciplinas voltadas para os fundamentos da educação, sociologia da educação, filosofia da educação, para mim encaixava perfeitamente dentro daquilo que eu estava precisando na prática. Isso porque nós estávamos justamente no processo de construção do Projeto Político Pedagógico, dos Regimentos; então foi algo muito significativo para mim. (Entrevistada número 01, primeira pergunta)

A prática da gestão escolar traz desafios não contemplados nos cursos de Pedagogia. A entrevistada número 01 também ilustra o conflito que às vezes ocorre com alguém que sai da sala de aula e vai para a gestão. Ela relata que, em seu tempo de professora, era muito crítica ao planejamento estratégico e à

visão empresarial aplicada às escolas. Quando teve que assumir a direção de uma das escolas da congregação religiosa a que era vinculada, buscou no SENAC um curso de especialização em gestão. Esse curso, diz a entrevistada, a fez mudar de opinião sobre o planejamento estratégico:

(...) em 2003 e 2004 eu senti a necessidade do planejamento estratégico. Eu tive que começar, isso foi uma das questões assim, como dialogar com as questões humanas que eu vi no curso e com o profissionalismo sendo exigido nas relações internas, nas demissões. Eu nunca tinha feito demissões e, assim que eu cheguei aqui, tive que acompanhar 20 demissões. Foi uma coisa assim muito que me deu um dado de realidade. O planejamento estratégico começou a ser visto por mim como algo necessário. Em 2006 mais especificamente, como eu já sentia necessidade do planejamento, o estudo no SENAC me ajudou muito nessa questão e, por mais que era uma visão empresarial, uma questão muito de mercado, no curso eu consegui fazer esse diálogo com a realidade. (Entrevistada número 01)

O depoimento na entrevista número 10 ilustra a demanda pela formação em gestão decorrente da prática profissional. Essa entrevistada, depois de décadas como professora de História e Geografia, assumiu a orientação educacional em uma das escolas de uma Rede Católica de Educação e, em seguida, foi convidada a ser diretora. As demandas do dia a dia a fizeram, por conta, procurar uma especialização em gestão:

Quando eu assumi minha primeira gestão, eu senti falta, na gestão, de algo a mais. Porque ser gestor tem uma questão muito interessante, você não é gestor apenas da questão pedagógica, você é gestor da escola como um todo. Então, eu fui em busca de um MBA na área de gestão, Gestão Administrativa e, então eu fiz pela FGV, nessa área de gestão. (...) Eu tenho experiência de gestão, eu tenho experiência acadêmica e tenho experiência de gestão. Então, isso facilita o meu trabalho no dia a dia. (Entrevistada número 10)

A mesma entrevistada atesta que sua experiência como professora lhe dá autoridade e desenvoltura para coordenar todos os encaminhamentos pedagógicos, como diretora geral.

O curso de Pedagogia, anos atrás, oferecia a possibilidade dentro da graduação, de especializar-se em supervisão, orientação educacional, alfabetização, e possibilitava ao estudante orientar a sua carreira profissional de acordo com suas aptidões e oportunidades profissionais. Hoje, essas possibilidades existem em nível de especialização, o que significa mais um

investimento de tempo e dinheiro; entretanto, continuam sendo importante para a qualificação profissional na carreira docente.

3.3 A TRANSFORMAÇÃO DO PROFESSOR EM GESTOR

Dentre os diretores entrevistados, todos foram professores antes de serem gestores. O caso mais atípico é a entrevistada número 06, que se tornou diretora sem nunca ter trabalhado em colégio; apenas exerceu funções de gestão com alta responsabilidade na própria congregação religiosa. Mesmo nesse caso, ela deu aulas de Formação Cristã em paróquias e, atualmente, de Teologia. Esse também é o único caso em que, sem ter assumido outras funções de gestão dentro da escola, a primeira função foi a de diretora geral.

Dentro da realidade observada por essa pesquisa, a prática profissional dos entrevistados demonstra ter sofrido uma guinada na medida em que saíram da sala de aula ou de funções puramente pedagógicas, ou religiosas, para assumirem a função de diretor(a), o que os obrigava a ter uma noção ampla de gestão. Todos os entrevistados vinham trabalhando e estudando apenas no campo da docência e, em alguns casos, de supervisão escolar. O curso de especialização em gestão surgiu somente depois de assumirem ou estarem prestes a assumir funções de gestão. O convite para assumir funções de gestão forçou uma guinada nos estudos em muitos dos entrevistados: de professor, teve que aprender a ser gestor.

Essa guinada, na verdade, não foi de uma hora para outra, pois, de certo modo, todos foram exercendo funções que exigiam habilidades de gestor. Outro atenuante à guinada de professor para gestor é que as mantenedoras têm optado por um modelo de gestão que tira do diretor da escola atribuições de responsabilidade administrativa e financeira. O diretor de escola, em muitas das redes católicas, é mais um gerente de unidade responsável em fazer acontecer e funcionar as metas e estratégias definidas pela mantenedora.

Ao diretor da escola cabem a administração dos recursos destinados àquela unidade, mais a gestão das equipes de trabalho, as decisões sobre demissão e contratação dentro de sua unidade e a definição de estratégias para se atingirem as metas estabelecidas pela mantenedora. Mesmo assim, as mantenedoras, dentro de uma política de formação permanente, oferecem às pessoas

convidadas para funções de gestão cursos de gestão escolar, em nível de especialização, MBA, ou “in company”.

Ainda que a transformação de professor em gestor tenha ocorrido aos poucos e que a função do diretor, em várias das escolas católicas, tenha forte assessoria e controle da mantenedora, a realidade mostra que houve professores que deixaram sua disciplina e seus alunos para se ocuparem com relatórios, planejamentos e equipes de professores e funcionários – o que não deixa de ser uma guinada na carreira profissional.

3.4 MUDANÇAS NO MODELO DE ESCOLA CATÓLICA

Percebe-se, também, um grande enfraquecimento da autonomia local de cada escola. As mantenedoras definem desde as estratégias pedagógicas até o material didático. Acaba que o diretor de escola torna-se de fato um gerente, e a escola, pela mantenedora, é tida como uma unidade do negócio. Esse modo de organização traz uma concepção de educação que, em muitos momentos, entra em conflito com o que os diretores de “unidade” (escolas) aprenderam por Educação. Os cursos de gestão oferecidos pela mantenedora, bem como as consultorias e palestras de assessores de gestão, se por um lado ajudam a profissionalizar os processos de gestão em vista de fortalecer e viabilizar a permanência da escola frente ao mercado competitivo, por outro lado funcionam, também, como uma espécie de “catequização” visando a transformar professores em gestores. Assim, convence-os a adaptarem ou deixarem de lado princípios humanísticos sobre a Educação em função de metas mais pragmáticas e financeiramente mais interessantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esses dados parciais deverão ser confrontados com as hipóteses referentes à relação entre o processo de formação dos gestores e a qualidade da educação oferecida pela escola. Os dados mostram, até agora, que o diretor de uma escola deve, acima de tudo, ser um bom professor, entender de sala de aula, conhecer as “lidas” da docência e estar familiarizado com os valores que se pretende promover na escola.

As redes têm privilegiado o gestor com trajetória pregressa na docência. Uma vez que esse dado venha a ser confirmado na continuidade da pesquisa, isso poderá reforçar a tese de Vitor Paro, de que a gestão escolar guarda especificidades que não permite considerar a administração escolar como uma parte da administração em geral. A análise do contexto do mercado da educação, em que a gestão de escolas privadas e confessionais está situado, traz questionamentos sobre a continuidade ou não dos métodos de gestão oferecidos pelo mercado e os princípios humanísticos cristãos sustentados pelas instituições confessionais de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. ALTMANN, Helena. **Influências do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro**. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 28, n.1, p. 77 – 89, jan/jun. 2002.
2. APPLE, M. W. Entre o Neoliberalismo e o neoconservadorismo: Educação e Conservadorismo em um Contexto Global. In: BURBULES, Nicholas e Torres, Carlos A. (e outros). **Globalização e Educação**: perspectivas críticas. Porto Alegre: Artmed, 2004).
3. ARAÚJO CASTRO, A. M. D.: Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. RBPAAE – v. 23, n. 3, p. 389-406, set./dez. 2008.
4. SOUZA, Bello de. Anais dos eventos da ANPED e da ANPAE (2000 a 2008) e o estado da temática gestão, autonomia escolar e órgãos colegiados. (RBPAAE – v. 26, n. 3, p. 441 – 459, set/dez. 2010)

5. CASTRO, M. L. S. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, p. 71-87, fev/jun. 2000.
6. CASTRO, M. L. S. Formação do diretor de escola do estado do Rio Grande do Sul: implicações para a prática. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 114-121, maio/ago 2009
7. DENZIN, NORMAN K. e LINCOLN, YVONNA. **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. Sage Publications, California: 1998
8. GOMES, Candido Alberto. A Escola de Qualidade para Todos: abrindo as camadas da cebola. Revista Ensaio: avaliação de políticas Educacionais. Rio de Janeiro, v.13, n. 48, jul/set 2005.
9. HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
10. LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. Revista Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000
11. SACRISTÁN, J. G. A. **Educação que ainda é possível**: Ensaio sobre uma cultura para a educação. Porto Alegre: Artmed, 2008. (Reimpresso)
12. Sander. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. RBPAE – v. 23, n. 3, p. 421- 447, set./dez 2007.
13. MÉSZÁROS, István. **A Educação para além do Capital**. Perdizes: Boitempo, 2005.
14. MARTINS, Angela, M. e GOMES DA SILVA, Vandrê. Gestão escolar, autonomia escolar e órgãos colegiados: a produção de teses e dissertações (2000-2008). RBPAE – v. 26, n. 3, p. 421-440, set/dez. 2010.

