

## **FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DA REDE SANTA PAULINA: FOCO NOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS**

### *TRAINING AND PERFORMANCE OF NETWORK SCHOOL MANAGERS SANTA PAULINA: FOCUS ON INSTITUTIONAL DOCUMENTS*

**Luciene Negrini<sup>1</sup> e Fernanda Figueira Marquezan<sup>2</sup>**

#### **RESUMO**

O artigo aborda a formação e atuação de gestores escolares no contexto das Unidades Educativas da Rede Santa Paulina. Objetiva apresentar e analisar o Manual de Gestão da Rede Santa Paulina, com foco nas Unidades Educativas. A pesquisa fundamentou-se na abordagem qualitativa. O procedimento de levantamento das informações se deu a partir da análise documental. O documento analisado foi o Manual de Gestão da Rede Santa Paulina, com foco nas Unidades Educativas localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Após a análise dos dados, constatou-se que a concepção de gestão escolar da Rede, desenvolvem um modo próprio, que está associado à missão institucional. É possível observar que o documento que orienta a gestão escolar das Unidades Educativas da Rede é pautado nos princípios da ética profissional, da responsabilidade, da solidariedade, do respeito, do comprometimento, da transparência e a comunicação. Por fim, o estudo permitiu identificar a relevância da formação, de modo a qualificar os gestores em cursos de pós-graduação, seja em âmbito *lato sensu* (especialização), seja em âmbito *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Consideramos que o (a) diretor(a) e o (a) vice-diretor(a) escolar, juntamente com os demais gestores da escola, sejam profissionais qualificados para desempenharem bem sua função como gestor/a.

**Palavras-chave:** Formação Continuada de Professores. Gestão Escolar. Escola.

#### **ABSTRACT**

*The article addresses the training and performance of school managers in the context of Educational Units of the Santa Paulina Network. It aims to present and analyze the Santa Paulina Network Management Manual, focusing on the Educational Units. The research was based on the qualitative approach. The procedure for gathering information was based on document analysis. The document analyzed was the Santa Paulina Network Management Manual, focusing on the Educational Units located in the states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and São Paulo. After analyzing the data, it was found that the conception of school management of the Network, develops its own way, which is associated with the institutional mission. It is possible to observe that the document that guides the school management of the Network's Educational Units is based on the principles of professional ethics, responsibility, solidarity, respect, commitment, transparency and communication. Finally, the study made it possible to identify the relevance of training, in order to qualify managers in postgraduate courses, either in the broad sense (specialization) or in the strict sense (master's and doctorate). We believe that the school principal and deputy principal, together with the other school managers, are qualified professionals to perform their role as a manager well.*

**Keywords:** Continuing Teacher Education. School management. School.

<sup>1</sup> Mestra em em Ensino de Humanidades e Linguagens. Professora e Gestora da Rede Santa Paulina. E-mail: lucianegri@outlook.com

<sup>2</sup> Doutora em Educação. Professora Adjunta da Universidade Franciscana (UFN). Docente do Curso de Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens e Curso de Pedagogia. E-mail: marquezanfernanda@gmail.com

## INTRODUÇÃO

O artigo aborda a formação e atuação dos gestores escolares nas Unidades Educativas da Rede Santa Paulina. Entendemos que, a ideia de gestor passa pela concepção de que esse é um professor, com formação específica para gestão, sua construção, portanto, dá-se em âmbito da educação continuada de professores. Assim, para adentrarmos no estudo da formação de gestores, faz-se necessário pontuar os marcos legais que amparam a formação de professores, dentre elas: Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9394 (BRASIL, 1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE), (BRASIL 2014) de vigência de dez anos (2014-2024).

A Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, Lei Nº 9394 (BRASIL, 1996) garante aos profissionais da educação formação continuada tanto a ser realizada no local de trabalho quanto em instituições de educação básica e superior (Art. 63). O PNE declara na Meta 16 que, diante das necessidades e demandas a oferta de formação continuada a todos os profissionais da educação básica considerando a contexto de cada sistemas de ensino.

Assim, a formação continuada de professores possui força de lei, o que se traduz na garantia da obrigatoria a formação dos profissionais que integram o ambiente escolar - o que inclui os professores e os gestores escolares com vistas a formação humanística, formação científica, no sentido de fomentar o caráter a investigação e a reflexão, como fonte de aprimoramento e produção de saberes necessários a gestão escolar.

Destacamos que a formação continuada, dos gestores escolares, é um processo de construção integral do ser humano, é a preparação para o exercício profissional, como sujeito reflexivo, competente e qualificado, características estas que não representam apenas em cumprir com suas atividades rotineiras, buscando certificações que não desenvolvem o pensamento crítico, mas formar-se para transformar-se no como pessoa e profissional da educação.

Nesse sentido, para Ferry (2008), não se pode dizer que estamos inteiramente formados, pois este é um processo contínuo, e nesta “[...] dinâmica de formação, de busca pela melhor forma de desenvolvimento pessoal é que se vai orientando o docente segundo os objetivos que se busca e de acordo com sua posição,” ou seja, a formação é a dinâmica de um desenvolvimento pessoal, no qual o sujeito encontra a forma de como enfrentar as situações que lhe envolvem no cotidiano (p. 48) .

Desse modo, os diferentes momentos e contextos da formação continuada é essencial, no contexto das escolas, para que tanto o professor quanto o gestor escolar possam participarem coletivamente junto a equipe escolar, para entender as mudanças organizativas, os processos de tomadas de decisões, a partilha das necessidades reais do grupo docente e colaborar com os projetos de aprimoramento contínuo para os próprios professores e subsequente para os estudantes.

Diante destas constatações, o estudo objetiva apresentar e analisar o Manual de Gestão da Rede Santa Paulina, com foco nas Unidades Educativas localizadas nos estados do Rio Grande do Sul,

Santa Catarina e São Paulo. O documento diz respeito às orientações gerais de gestão na Rede Santa Paulina, são também as diferentes instâncias pelas quais passam os processos decisórios dentro da Rede, bem como em cada Unidade Escolar, indicando os caminhos e passos dos processos de gestão. Elencamos, como objetivos específicos: a) refletir sobre o processo de formação continuada, e sua multiplicidade de conceitos, e b) apresentar e descrever características da gestão escolar, com base na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional, Lei N° 9394 (BRASIL, 1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE).

A metodologia pesquisa é caracterizada como qualitativa. na qual está fundamentada com base no Manual de Gestão, nas Normas Corporativas da Rede Santa Paulina e na Descrição de Cargo da Educação.

Para isso, este artigo transita sobre “O conceito de Formação” e em seguida, a “Formação de Gestores”, na sequência trata da “a Atuação dos Gestores Escolares”, culminando com algumas contribuições, que se acredita trazer “Considerações Finais” importantes para se pensar sobre o tema no contexto atual de nossas Unidades Educativas.

## **FORMAÇÃO DE PROFESSORES: MULTIPLICIDADE DE CONCEITOS**

Diante da multiplicidade de conceitos atribuídos ao termo formação, apresentam-se, neste estudo, algumas definições do campo. Destaca-se o estudo do francês Ferry (1997), autor compreende a formação como um processo em que o indivíduo busca adquirir ou aperfeiçoar suas habilidades pessoais e profissionais, conforme seu contexto profissional e sua função social.

Ferry (1997) apresenta três aspectos quando se trata da formação. O primeiro é a formação ligada a um dispositivo, a uma estrutura que vai dar a alguém a capacidade de aprender algo - uma escola, uma universidade, um centro técnico. Já o segundo aspecto diz respeito a se ter um roteiro de aprendizagem, um plano de estudo, uma “[...] implementação de normas e conteúdos de aprendizagem” (FERRY, 1997, p. 53). Por fim, um terceiro aspecto é o referente à formação como um processo constitutivo da natureza humana, ou seja, a formação, na concepção do autor, não é algo acabado, mas sim, é algo que se vai construindo, da mesma forma, por exemplo, que se diz “[...] um adolescente está em formação” (FERRY, 1997, p. 53). Portanto, compreende-se que o processo formativo é algo constitutivo, que vai se somando, ampliando e crescendo para além de dispositivos e regras, mas como um processo natural de saberes adquiridos.

No caso do professor, especificamente, o processo de formação acaba sendo composto com uma tríade e, de acordo A tríade se configura assim: primeiro, o professor compreende uma formação dupla, uma vez que soma a formação acadêmica a uma formação específica pedagógica; segundo, é um tipo de formação profissional; terceiro, na formação de formadores, soma-se a formação para professor e a prática profissional.com Mattos (2007), difere dos demais processos de formação na área da educação.

Ferry (1997) amplia esse debate quando aborda a relação da teoria e prática na formação. O autor elenca quatro níveis de formação: do fazer, do saber, do discurso e do científico. O nível do fazer compreende a realização da tarefa de formar propriamente dita, os atos exteriores, relacionados às condutas, aos gestos, aos objetos necessários. É necessário que haja esse domínio de competências. É o nível da prática propriamente dita da profissão. No segundo nível da formação, está o saber técnico. Esse, por sua vez, já não diz respeito apenas à parte técnica do processo formativo, porém está relacionado aos saberes específicos para fazer o que somente ele pode. Já o conhecimento técnico é voltado para a formação. Ele está ligado ao terceiro nível de formação, o discurso, o de compreensão do motivo que o move a precisar ter um conhecimento da prática e do saber técnico para desempenhar uma função. Isso ocorre quando se pensa: qual o motivo que me move a fazer isso? Para Ferry (1997, p 77-78), “A prática está posta em diferentes operações, dentro de um contexto dado, em que é necessário analisar e onde é necessário tomar decisões referentes ao plano de execução do que se está fazendo”.

Assim, entende-se que não existe prática sem teoria, assim como não se constrói teoria sem prática. Desses tensionamentos, nascem os discursos do aprendizado, os quais constroem o quarto nível de formação: os saberes científicos. Considerar tais aspectos é de grande importância quando se pensa no processo de formação dos professores e, de modo especial, quando se trata da formação de gestores escolares. Do mesmo modo, é preciso compreender que o saber aqui não está associado ou não significa conhecimento - arcabouço de teorias e conceitos de uma determinada área ou campo. Essa diferenciação é importante para não se confundir ou se polemizar com questões relacionadas ao conhecimento do senso comum e outros que existem na sociedade. Os níveis de formação, portanto, nesse estudo e nos do autor já citado, limitam-se a se referirem, especificamente, a um processo de formação de maneira ordeira, sistematizada e formalizada.

Santos (2013), no que diz respeito aos gestores escolares, afirma que a formação do professor não se dá apenas no momento de sua passagem pela vida acadêmica. Na concepção dela, a própria função de professor exige dos formadores competências que precisam ser desenvolvidas no próprio campo de trabalho e para o trabalho. A autora lembra que, conforme o Conselho Nacional de Educação (CNE), exige-se do professor: conhecimento da escola enquanto organização - de ordem burocrática/administrativa; pesquisa, análise e poder de aplicar o conhecimento produzido no trabalho e, por fim, a participação nos sistemas de ensino - sobre o funcionamento enquanto sistema amplo e complexo e abrangente. Desse modo, conforme Santos (2013, p. 93), “É importante dizer que ao nos referirmos aos professores, não estamos mencionando apenas o professor que está em sala de aula, mas também à direção, à coordenação pedagógica, à orientação educacional”.

Em outras palavras, considera-se, nesse contexto de formação, que um importante ator social, que é o gestor educacional/escolar, contempla, em sua atuação, todos esses aspectos necessários da formação. Nessa perspectiva, a partir desse momento, amplia-se a reflexão sobre a gestão na

formação de professores e na formação dos gestores, o que será feito com base em autores como: Libâneo (2007), Luck (2007) e Paro (2009).

## FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

Observa-se que o que se entende, no contexto atual, para os professores, no Brasil, segundo o Plano Nacional da Educação e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, é que a formação se configura como uma parte importante para que os projetos educacionais, seja em âmbito municipal, estadual e federal, cumpram-se. Nessa busca, os gestores possuem uma função específica, que é a de operacionalizar meios para sua implementação. Isso é importante não somente para o que se espera chegar até 2024, como determina o PNE, mas para projetos de formação concebidos como um todo, em um processo permanente e contínuo, sempre observando as mudanças contextuais do mundo, das particularidades e exigências da atuação docente e do cotidiano escolar. Portanto, volta-se à reflexão acerca da formação dos professores, para, a partir daí, promover a interlocução sobre a formação dos gestores escolares.

Garcia (1999) trata de elementos que fundamentam a formação de professores, conforme a figura 1.

**Figura 1** - Elementos, estrutura e processos da formação de professores



Fonte: Garcia (1999).

De acordo com o Garcia (1999), existem fundamentos que formam os professores, a saber: a escola, o currículo e o ensino. Tais fundamentos dão suporte à formação acadêmica e profissional, as quais são constituídas por suas referências conceituais de formação e teorias que a orientam.

Eles representam três elementos distintos, porém de atuação articulada. A escola é o espaço onde o professor tem o contexto, o campo de atuação, onde poderá desenvolver suas ações formativas. Contudo, esse espaço, para ser “ocupado”, precisa de um instrumento, o currículo, o qual dará bases e direção para que o professor atue nesse espaço e oriente suas ações. Isso se refere aos planos de aula, às avaliações, às atividades extraclasse, à sua relação com pais, alunos e colaboradores e, mesmo, com a direção da Escola. Esses dois elementos - escola e currículo - caminham com a tarefa específica do ensinar, que é o ofício do professor. Portanto, sem o ensino, o campo torna-se espaço estéril de conhecimento, e o currículo, ferramenta obsoleta.

Após concluir sua graduação, o professor é conduzido a uma estrutura de formação, que compreende fases, modelos e investigação, a qual passa pelo desenvolvimento profissional, ou seja, trata-se de um ciclo permanente. Desse modo, com base nas concepções de formação e de desenvolvimento profissional docente vislumbra-se a formação do gestor escolar, a partir da perspectiva de que a formação precisa ser entendida como algo contínuo.

Assim, a partir das concepções de formação de professores, são estabelecidas, a seguir, reflexões referentes ao processo formativo dos gestores. Em um recente estudo de Revisão de Literatura sobre o tema Gestão Escolar, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) apontaram que, nos primeiros anos após a Constituição Federal de 1988, as pesquisas sobre gestão escolar mostravam a figura do diretor como alguém relacionado apenas à parte administrativa da escola, sem diálogo com a comunidade e não sendo um elemento de articulação entre colaboradores e família.

No entanto, após o início da delimitação do plano de educação nacional, a figura do gestor passou a ter um papel político importante para assegurar a configuração da escola democrática que se formava. Esse tipo de instituição, segundo a Constituição e a LDB, além do gestor, deveria contar com professores, estudantes, servidores da escola, comunidade, famílias dos alunos. Diante disso, os autores consideram importante diferenciar o gestor escolar do administrador escolar.

De acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 897), a gestão escolar “[...] é um conceito construído historicamente, impregnado de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos”. Nessa direção, a figura do gestor escolar sofreu mudanças em termos de concepção política, pedagógica, formativa desse profissional, agregando, assim, novas atribuições e funções a ele. É notório que a mudança política afetou significativamente o trabalho desse profissional, gerando novas atribuições e exigindo competências que o fizessem sair da função hierárquica, isto é, “daquele que manda na escola” para o que sabe orquestrar e conjugar as forças presentes em sua gestão: comunidade, família, professores, alunos e sociedade.

Para Etges (2014), espera-se dos gestores que tenham e que busquem uma formação cultural, que procurem, também, uma formação espiritual, bem como uma qualificada formação técnica em sua área de atuação e conhecimento. No momento em que ele assume a missão de gestor, em uma

unidade educativa, ele deve buscar atualizar-se constantemente. Em decorrência disso, a formação se faz necessária para sua atuação.

Libâneo (2007) considera a gestão como uma atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos a fim de se atingir os objetivos. Ademais, ela envolve aspectos gerenciais e sócio administrativos. O autor afirma, ainda, que o “novo gestor” escolar precisou aprender a lidar com as dinâmicas da educação pós-PNE. Essa seria uma gestão mais democrática e que busca, por isso mesmo, um maior diálogo com a sociedade.

Luck (2007) também concorda que existe a necessidade de uma gestão escolar democrática, por meio do diálogo e do trabalho colaborativo com a comunidade, família, professores, colaboradores e gestores. No entanto, também acrescenta que, junto com esse trabalho, é necessário atuar com o quesito da transparência nos processos. A autora ressalta a necessidade de mostrar, publicizar o trabalho realizado pela gestão, com fins de prestar contas não apenas no que diz respeito à gestão financeira e administrativa, como também para a gestão pedagógica.

Entretanto, para Luck (2007) uma vez expostos os resultados, abre-se a possibilidade de haver uma avaliação da comunidade escolar e, assim, uma busca pela melhora, pela qualificação dos processos de gestão escolar. Logo, amplia-se, na perspectiva de Libâneo (2007), a participação efetivamente, e a comunidade passa a ter ciência do que se faz na escola. Por isso, a importância da transparência na gestão.

Paro (2009) acrescenta à discussão a necessidade de que, para que se possa gerir a escola de modo democrático e autônomo, é necessário, antes de tudo, pensar-se na formação desse gestor. Com esse intento, é imprescindível pensar na formação enquanto gestor/a. E mais: se, atualmente, com a nova forma de eleição dos diretores escolares, sobretudo no ambiente público, todos os professores são, em tese, possíveis elegíveis a gestores, há de se pensar, então, que, na formação dos professores, é necessário que ele também se capacite para ser um administrador.

Assim, além do processo de formação, pondera-se, a partir das reflexões de Paro (2009), que é preciso que o gestor escolar tenha, igualmente, em seu processo de formação, disciplinas de administração e de gestão, para além de disciplinas relacionadas ao mundo pedagógico, que, em geral, transita entre conceitos como didática, metodologias, planos de aula, os quais o habilitem a lidar com o conjunto de atores sociais que precisará em sua função. Pensando na questão da gestão, é necessário que o professor consiga desempenhar as atividades administrativas e específicas da administração escolar atual ao atuar. Ele também deve pensar como serão organizadas essas ações de diálogo e proximidade com a sociedade e de que maneira será feito o processo de publicizar essas ações. Entendendo-se que, para além de um dispositivo técnico ou veículo, canal e suporte de comunicação que realizem essa função, é necessário, também, que o gestor entenda o papel da comunicação nesse processo e o quanto ela, atualmente, no mundo midiático e mais do que em outros tempos, desempenha um papel importante na consolidação dessa gestão democrática.

Assim, formar gestores escolares não é tarefa, que acontece quando um licenciando está em curso superior específico. Isso significa que é da atuação de professor que nasce o gestor escolar. Conforme Tardif (2002), há, na figura do professor, o qual é ou será um gestor, um conjunto de saberes, isto é, um repertório de saberes relacionados aos “saberes disciplinares”, “saberes curriculares” e “saberes experimentais”. Portanto, a formação da figura do professor necessita de um conjunto de saberes, e esse conjunto, por sua vez, determinará sua atuação enquanto ator social, inserido em diferentes contextos formativos.

A relação, articulação e a construção dos diferentes saberes se dá por meio da reflexão, em que o professor/gestor reflexivo, em conjunto com outros professores, repensam e ressignificam suas práticas e experiências. Nesse contexto, uma vez refletindo sobre tais experiências, junto com seus pares, constroem suas teorias. Neste sentido, são esses saberes que contribuirão, para o que Pimenta (1999) vai considerar como os constituintes da identidade e dos saberes específicos da docência, já que, em um mundo permeado de acesso à informação, a qual se traduz, comumente, como formação, tem-se a tendência a considerar a função do professor como uma profissão defasada ou que não necessita de um saber específico para se constituir.

## **ATUAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES: EXIGÊNCIAS E DESAFIOS**

Geralmente, o gestor escolar é visto, pelos professores, estudantes, pelas famílias, como referência de autonomia em administrar a escola, procurando desempenhar sua função com qualidade. Ele é considerado como aquele que coloca regras ou dita normas, é visto como “autoridade” máxima no contexto escolar.

Quando se para pensar em uma direção de uma escola, talvez se possa fazer as seguintes perguntas: mas qual é mesmo a atuação do gestor escolar? Qual é o papel, a função do gestor?

Etges (2014) ajuda a responder a tais questionamentos ao afirmar que o que se espera dos gestores é o comprometimento com a educação. Ainda, deseja-se que seja um gestor com características de um profissional com formação, com o intuito de que possa contribuir na condução do trabalho pedagógico. Nesse contexto, seu testemunho e caráter, retratado pelo trabalho, pela confiança, pelo ânimo e pela liderança, serão a essência e o esteio da obra educacional que ajuda a conduzir.

Segundo Lück (2009), compete ao gestor escolar a liderança e a organização do trabalho de todos os que na escola atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos. É preciso que o gestor esteja capacitado a enfrentar os novos desafios que lhes forem apresentados.

Mas só isso? Claro que não, liderar, administrar e gestar uma escola exige responsabilidade, comprometimento, organização e transparência. Ademais, é preciso saber compartilhar, com a equipe gestora, decisões e não fazer tudo como se houvesse somente a figura do gestor na escola. O que



se vê, muitas vezes, é um/a gestor/a centralizador/a. Claro, não se pode generalizar, visto que existem unidades educativas onde o/a gestor/a desenvolve sua gestão muito bem e compartilha suas ideias e opiniões. Contudo, infelizmente, há aquele/a gestor/a que decide tudo com a equipe diretiva, mas, depois, encaminha ou toma decisões diferentes daquelas que foram tomadas em conjunto.

Gestão escolar diz respeito ao gestor que tem um olhar amplo do contexto escolar. Nesse sentido, para Nascimento e Chiusoli (2009), a escola possui um papel fundamental na sociedade, e o gestor escolar tem, em suas mãos, a função de gestar a instituição de ensino conforme o que a legislação estabelece. Ele também deve saber fazer a conexão entre escola-comunidade. Por isso, é importante o estabelecimento de troca, uma parceria entre escola-família, e é o gestor quem tem que saber mobilizar essa parceria.

De acordo com Sander (1995), o gestor escolar não é só o profissional preocupado em dar ordem, manter a disciplina ou cuidar dos horários, porém é um líder intelectual responsável pela coordenação do projeto pedagógico da escola, facilitando o processo coletivo de aprendizagem. Nesse sentido, compreende-se que esse profissional é uma referência no contexto escolar e o responsável pelo processo educativo, devendo buscar dar passos para a melhoria e crescimento da escola. Além disso, o gestor também deve buscar articular ações de melhoria e de qualidade no contexto escolar.

A função do gestor toma qualidades distintas, podendo esse profissional mediar, habilitar, conduzir. Essas são ações concretas de seu trabalho. Desse modo, sua ação, enquanto gestor, não é somente comandar e mandar. Ela deve ter, como fundamento, a construção de uma escola mais humana, justa, igualitária, participativa e mais envolvida com seus colaboradores.

Conforme Lück (2009), o gestor é visto como um líder diante dos demais profissionais da educação, alguém que está à frente na operacionalização do trabalho pedagógico, orientando a organização do trabalho em um ambiente onde todos os educadores possam realizar suas funções coletivamente. Se agir assim, o gestor assegurará um trabalho democrático, com participação no planejamento, na tomada de decisões, de modo a mediar as relações interpessoais, dando um suporte aos interesses dos educandos e às necessidades dos professores.

Já segundo Libâneo (2015), o gestor é responsável por operacionalizar o trabalho educativo na escola, tomando a frente nas decisões administrativas e burocráticas. Acredita-se que, nesse caso, para assumir um papel de líder democrático, ele deve possibilitar um trabalho em que todos os educadores possam participar ativamente das decisões que perpassam o cotidiano escolar. Portanto, na concepção de Paro (2009), é preciso investir em processos democráticos de gestão, buscando melhorias para as práticas escolares. Nesse caso, as atribuições do gestor, enquanto diretor institucional, devem ser de mediar, orientar e organizar as atividades administrativas, burocráticas e pedagógicas, delegando funções para o acompanhamento dos diversos trabalhos no ambiente educacional, de maneira a não centralizar os trabalhos.

## METODOLOGIA

A abordagem do estudo caracteriza-se como qualitativa. Compreende-se que, a abordagem qualitativa seja a mais adequada para a investigação que nesse estudo se propõe, já que, segundo Flick (2009), tal abordagem é uma oportunidade de se estudar e de se analisar novos contextos sociais que se apresentam, como também é uma forma de desenvolver teorias a partir de estudos empíricos. Desse modo, o contexto social analisado é a formação e atuação de gestores escolares, pautadas na orientação de documentos institucionais que normatizam e orientam as ações e as práticas de gestão escolar.

Assim, o procedimento de levantamento das informações se deu a partir da análise documental. A análise documental, de acordo com Lüdke e André (1986, p. 38), pode ser entendida como “[...] uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações objetivas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

O documento analisado foi o Manual de Gestão (BALBINOT, 2022) da Rede Santa Paulina, com foco nas Unidades Educativas localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Quando falamos em Rede Santa Paulina, pensamos ser importante também falarmos quando iniciou a Rede e quais as Áreas de Evangelização que dela fazem parte. A Rede Santa Paulina pertence a Congregação das Irmãs da Imaculada Conceição que foi Fundada por Santa Paulina em 1890 em Nova Trento Santa Catarina.

Em 2009 a Rede iniciou somente com a Educação, depois aos poucos foram chegando outras unidades, na qual hoje somam um total de dezoitos (18) unidades que pertence a Rede Santa Paulina espalhadas por alguns estados brasileiros, tais como: São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Paraná.

Essas 18 unidades fazem parte das 5 áreas de evangelização: Assistência Social, Santuário, Hospitalidade, Centros de Terapia e Educação, como mostra a figura a seguir:

**Figura 2** - Áreas de Evangelização da RSP



Fonte: MGR (2022, p.11).

O Manual expressa as Políticas de Gestão, o Programa de Gestão Profissional, a Estrutura Organizacional e as Normas Corporativas (NC's) da Rede Santa Paulina.

## **MANUAL DE GESTÃO DA REDE SANTA PAULINA**

O Manual de Gestão da Rede (MGR), (BALBINOT, 2022), foi reformulado e validado de 2021 a 2026, sendo encaminhado para as Instituições da Rede Santa Paulina em 2022. Depois de 2026 ele será avaliado e se for necessário, reformulado novamente e daí teremos um novo manual de gestão. Isso demonstra constante avaliação e replenajemento das ações de gestão no dia a dia escolar buscando e implementando proposta de mudanças voltadas para as melhorias das Unidades, e as medidas tomadas são definidas em conjunto, em que cada pessoa se veja e se sinta inserido e participante das mudanças e das metas a serem alcançadas dentro das Unidades.

O documento está organizado em quatro seções: 1. *Apresentação da Congregação das Irmãs da Imaculada Conceição - CIIC*; 2. *Rede Santa Paulina*; 3. *Concepção, Políticas E Diretrizes De Gestão* e 4. *Sustentabilidade*. Esse quarto está em processo de revisão.

O Manual descreve a Estrutura Organizacional da RSP, Os Níveis de Gestão, Responsabilidade e Atribuições e a Matriz de Responsabilidade. Os Níveis de Gestão da RSP são as diferentes instâncias pelas quais passam os processos decisórios, e são organizados dessa forma: Governo Geral da CIIC, Governos Provinciais Equipe de Gestão Estratégica da CIIC, Colegiado de Gestão Compartilhada da CIIC e da RSP, Equipe de Gestão Compartilhada de cada presença de Evangelização da RSP e Equipe de Gestão Compartilhada da Unidade. As Políticas de Gestão dizem respeito às orientações gerais de gestão na Rede Santa Paulina.

A RSP formaliza as orientações de gestão por meio de Normas Corporativas internas disponível em todas as Unidades que seguem orientações específicas. Nas NC's estão contempladas os cargos e funções dos Coordenadores de cada Área de Evangelização, do diretor geral, da Irmã que acompanha a RSP e da Irmã que acompanha a Educação. Outro documento é a Descrição de Cargos específico da Educação, nelas estão contidas as funções do diretor e vice-diretor de cada unidade, bem como, a função de cada setor.

Ressaltamos aqui que as Normas Corporativas passaram por uma atualização, antes contemplava todas as funções, e em 2022 está sendo elaborado a Descrição de Cargos da Educação (DCE). É um documento feito a muitas mãos, ou seja, ele foi enviado para as Unidades, onde cada gestor encaminhou para sua Equipe de Gestão Compartilhada para rever e inserir as sugestões quanto a função de cada pessoa dentro da unidade. Podemos dizer que é um documento compartilhado.

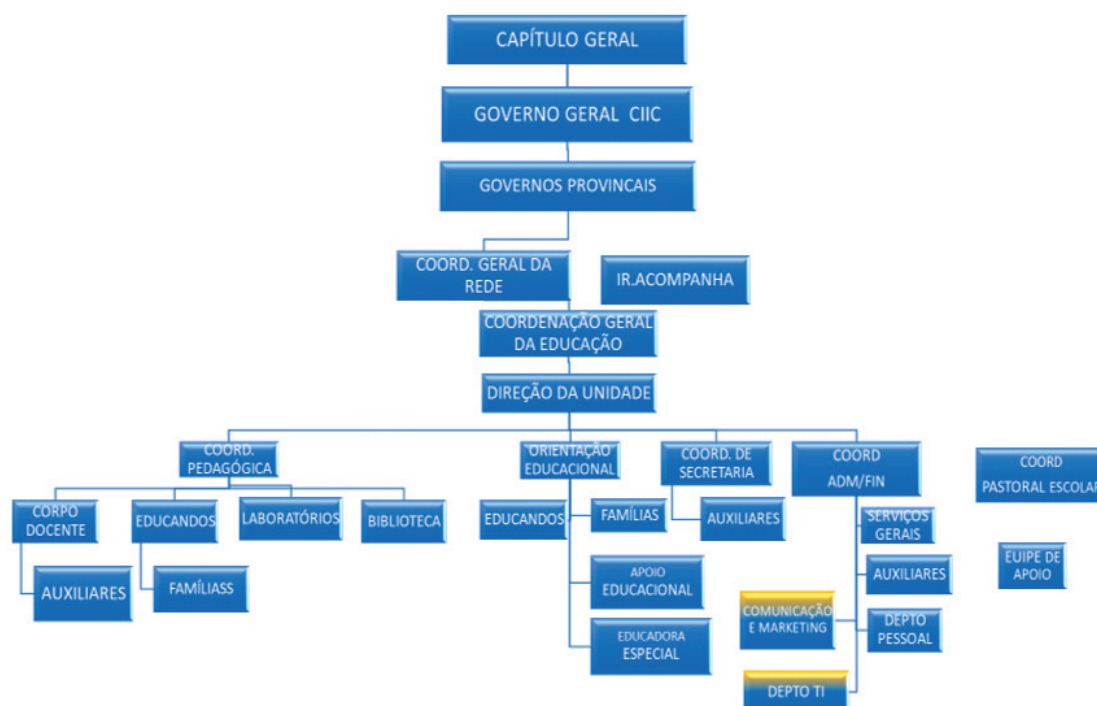
Quanto ao modelo de *Gestão* o Manual pauta-se na concepção de que gestão é um modo a partir do qual se realiza o ato de gerir. Gerir é uma ação humana que reúne Competências, Habilidades, Atitudes, Valores e Espiritualidade, para que a visão de futuro seja implantada para atender

a essas necessidades, resolver problemas e potencializar a vida. Desse modo, a implementação das políticas e as formas de gestão, refere-se à execução das decisões adotadas na Rede Santa Paulina e consequentemente nas Unidades Educativas.

Dessa forma, entendemos que a partir dessa concepção de gestão, cada instituição ou organização, nesse caso as Unidades Educativas da Rede Santa Paulina, desenvolvem um modo próprio, que está associado ao seu propósito fundamental. O propósito congrega tanto os valores quanto o espírito singular da instituição numa entrega tangível, seja ela em forma de experiência ou de produto. Mesmo que tenha um modo próprio de gestão, sempre buscam estar em conexão com as demais Unidades, para caminharem juntos no mesmo nível, ou seja, para que cada Unidade Educativa saiba e acompanhe o que as outras Unidades estão fazendo e da forma que estão fazendo seu trabalho de gestão dentro do ambiente.

Quanto a Estrutura Organizacional da Rede Santa Paulina está representada na figura 2, que segue abaixo:

**Figura 3** - Estrutura Organizacional da Rede



Fonte: Balbinot (2022, p. 21).

No que se refere à Descrição de Cargos da Educação (2022, p. 15-16), são mencionados o perfil e as funções do cargo de Diretor (a) e vice-diretor (a) das Unidades Educativas da Rede. Conforme o documento, perfil é a descrição dos traços, dos conhecimentos e das características pessoais específicas de um profissional, os quais são desejados pela organização, relativos à função que esse profissional desempenhará. A função é compreendida como sendo os encargos, as atividades e as responsabilidades que um profissional deve exercer em uma estrutura organizacional.

Ainda, a Descrição de Cargos (2022, p.15-16) descreve o perfil desejável do diretor(a) das Unidades. Essa precisa ter experiência profissional de 05 anos. De acordo com a Descrição de Cargos, o(a) diretor(a) é um profissional que precisa desenvolver as seguintes competências: liderança, planejamento, articulação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, operacionalização de processos educacionais, administrativos e financeiros. A formação acadêmica é outro aspecto a ser considerado. Segundo a Descrição de Cargo, é necessário ter o Ensino Superior completo.

Vale ressaltar que essas informações do documento “Descrição de Cargos” (DC) pode sofrer alterações, pois ele está sendo atualizado e a versão final ficará disponível nas Unidades a partir de dezembro de 2022.

Na sequência, conforme a Descrição de Cargos (2022, p. 15), são descritas as funções de um (uma) diretor(a), quer sejam: a) Testemunhar e agir para que os valores institucionais e o carisma da CIIC sejam assumidos por todos os colaboradores da UE no ambiente escolar; b) Alinhar a UE com a Rede Santa Paulina; c) Implementar as decisões da Rede Santa Paulina na UE; d) Organizar e articular os setores pedagógico, administrativo, financeiro e pastoral na UE; e) Representar a UE em atos públicos e fomentar a relação escola-comunidade; f) Responder legalmente pela UE; g) Dinamizar e orientar os membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos no PPPP, nas normas e orientações corporativas; h) Liderar a equipe pedagógica na implementação do PPPP; i) Coordenar e implementar o PPPP nas dimensões pedagógica, administrativa e pastoral; j) Manter um processo de comunicação claro e transparente entre os membros da UE e entre a escola e a comunidade; k) Estimular a inovação e melhoria do processo educacional em todos os setores da UE; l) Controlar os recursos materiais e financeiros da UE; m) Administrar as finanças, logística e marketing; n) Assegurar o alcance das metas e do orçamento da UE, acompanhando os indicadores; o) Operacionalizar a Gestão de Pessoas da UE; p) Analisar propostas de admissão e demissão de pessoal.

Em seguida descrevemos aqui de acordo com a Descrição de Cargos (2022, p. 88-89) o perfil desejado da vice direção de cada Unidade, lembrando que a vice-diretora (o) também é responsável juntamente com o diretor (a) por todas as tomadas de decisões importantes dentro das Unidades. Exige-se que a vice direção tenha também cinco (5) anos de experiência e quanto a formação acadêmica, que tenha no mínimo Ensino superior completo, porém, não especifica o curso que a vice direção precisa ter.

A pessoa que assume a vice direção deve ter as seguintes competências: Liderança, Planejamento, Articulação, Relacionamento Interpessoal, Trabalho em equipe, Operacionalização de processos educacionais, administrativos e financeiros. Essas competências da Vice Direção, são as mesmas da direção.

Após a leitura e a descrição do MGR, NC's e DCE é possível observar que o documento que orienta a gestão escolar das Unidades Educativas da Rede é pautado nos princípios da ética profissional, da responsabilidade, da solidariedade, do respeito, do comprometimento, da transparência e a comunicação. Segundo Libâneo (2007, p. 17), a escola “[...] é o espaço de produção de conhecimento,

mas também é o espaço onde se vive os princípios citados acima, bem como os princípios de cidadania, democracia e respeito ao outro”. Além disso, requer competências e habilidades no âmbito da gestão pedagógico, administrativa e financeira, permeadas pela autonomia, liberdade e atitudes democráticas. Para Lück (2009, p. 23) “[...] 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”. Entendemos que, o tripé da gestão escolar: pedagógica; financeira e administrativa, apesar de possuírem definições e características diferentes, quando se trata da gestão escolar, precisam estar interligadas uma com as outras, de modo a garantir uma educação de qualidade para as Unidades Educativas da Rede Santa Paulina, como também para outras Redes de Educação, sendo públicas ou privadas.

Identificamos no MGR, a importância da gestão escolar das Unidades, da aproximação e do estreitamento das relações entre escola e comunidade, fica claro no documento que, a escola e comunidade precisam ser integradas e trabalhar de forma colaborativa e participativa. Nesse sentido, para Lück (2009, p. 79) “[...] a integração da escola com a comunidade tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional”. Desse modo, é visível a intencionalidade de melhoria da qualidade do ensino e da educação, bem como na forma de relacionamento entre as pessoas envolvidas (professores, pais, estudantes e técnico-administrativos).

Verifica-se que, o(a) diretor(a) e o(a) vice-diretor(a) das Unidades Educativas da Rede são profissionais que, no cotidiano da gestão escolar, precisam saber escutar e dar voz a todos os membros que constituem a comunidade escolar, reconhecendo a e valorizando o trabalho de cada uma e cada um. Nesse contexto, todos procuram compartilhar seus saberes e fazeres, tanto no âmbito pedagógico/pessoas, quanto no administrativo/financeiro.

Na Descrição de Cargos, é reconhecida a necessidade de o (a) diretor(a) e de o(a) vice-diretor(a) se colocar no papel de liderança sempre com a intenção de estimular o crescimento pessoal e profissional dos estudantes, dos professores e dos técnico-administrativos. Nessa direção, dentre as funções do(a) diretor(a) e do(a) vice-diretor(a) das Unidades Educativas da Rede, Libâneo (2004, p.109) destaca que uma outra função da direção, também é zelar pelos recursos materiais e físicos da sua Unidade e incentivar a toda a comunidade escolar, a fazerem o mesmo. Para Lück (2009, p.111) uma outra função da direção e vice direção é “manter a equipe focada na construção do ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno”. Isso significa afirmar, segundo Vieira (2007), que a “[...] gestão se faz em interação com o outro, [...] o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito” (p. 59). Por atender e trabalhar com pessoas de todos os setores das Unidades Educativas, é necessário que o gestor ou a gestora escolar tenha uma boa relação e comunicação e assim, sejam capazes de comunicar e repassar suas orientações e decisões com clareza. Dessa maneira, saber conversar e

dialogar de forma adequada facilita o relacionamento entre gestores, educadores, alunos e famílias, potencializando, assim, uma importante troca entre eles.

Constatamos, também, a importância da formação profissional do (a) diretor(a) e do(a) vice-diretor(a) das UE quando a Descrição de Cargo traz que a exigência é que a pessoa tenha Ensino Superior completo, mas não específica a área, ou seja, a graduação desejada. Mas destacamos aqui a relevância da formação, de modo a qualificar os gestores em cursos de pós-graduação, seja em âmbito *lato sensu* (especialização), seja em âmbito *stricto sensu* (mestrado e doutorado). Consideramos que o (a) diretor(a) e o (a) vice-diretor(a) escolar, juntamente com os demais gestores da escola, sejam profissionais qualificados para desempenharem bem sua função como gestor/a.

No entanto, sabe-se que, para que o(a) gestor(a) desenvolva seu trabalho, é necessário qualificar-se por meio de momentos de formação, em uma perspectiva de formação continuada, pois alguns gestores consideram que, ao concluírem o curso de graduação ou mesmo de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), não precisam mais estudar, pesquisar, participar de eventos. Todavia, quem está à frente de uma das Unidades Educativas da Rede, precisa compreender que a formação é um processo contínuo.

Nesse sentido, o aprender contínuo, segundo Nóvoa (1992), é essencial ao profissional da educação e se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola, enquanto lugar de crescimento e desenvolvimento profissional permanente. Dito isso, compreende-se que, quando se trata de formação, essa diz respeito não somente aos professores da Rede, mas também precisa ser vivenciada pelos gestores que integram a equipe gestora das Unidades, uma vez que a formação qualifica e aprimora as práticas de gestão escolar. Assim, a formação objetiva [trans]formar, [res]significar conceitos, práticas, saberes, conhecimentos, que certamente contribuem para enfrentar os desafios, os dilemas e, para responder, a eles, o que é uma exigência quando se trata de gestão escolar.

Por fim, concorda-se com Libâneo (2015) ao afirmar que a formação é imprescindível para que os gestores e os demais profissionais, ligados à educação, repensem suas práticas, produzindo novos conhecimentos, tendo acesso à referenciais teórico-metodológicos, no sentido de promover uma reflexão crítica acerca dos modos de pensar e de agir na gestão escolar. Nesse sentido, a formação para os diretores (as) e vice-diretores(as) das Unidades Educativas da Rede precisa propiciar a reflexão crítica a respeito de suas funções, atribuições, com o intuito de repensar e [res]significar suas práticas no cotidiano da gestão escolar. Isso, por sua vez, deve ser feito com vistas melhorar a qualidade da educação, sem que sejam esquecidas as peculiaridades existentes nas realidades que circundam as escolas.

## **ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES**

Ao finalizarmos este estudo, consideramos que os objetivos foram alcançados, na medida em que, por meio da análise do Manual de Gestor da Rede Santa Paulina, juntamente com o referencial

teórico, conseguimos provocar reflexões sobre as especificidades da formação e atuação do gestor, pontuando alguns elementos que se fazem necessários serem desenvolvidos na formação de professores e gestores.

Ao trazermos a baila, os autores que versam sobre gestão e formação, podemos indicar que se torna necessário uma reflexão acerca das concepções de gestão escolar, para além de práticas meramente administrativas e burocráticas, pois para além de gerir um conjunto de práticas referente à gestão pedagógica, financeira e administrativa, fica evidente que o gestor escolar precisa realizar um trabalho integrado entre a escola e o contexto local em que a escola está inserida. Neste sentido, fica evidente que o exigido no processo de formação desse gestor, é preciso se pensar em uma formação para gestores que possa ser pensada de forma não a oferecer um curso de “educação continuada” após formado, mas que, durante seu processo formativo, tenha subsídios para repensar e ressignificar a gestão escolar como uma prática profissional que os professores podem assumir durante o exercício da profissão.

Por fim, ao analisar o Manual de Gestão da Rede Santa Paulina, foi possível perceber que o documento apresenta orientações que procuram qualificar as práticas de gestão escolar das Unidades Educativas da Rede Paulina, e que tais orientações estão pautadas no tripé da gestão - pedagógica, administrativa e financeira.

## REFERÊNCIAS

BALBINOT, Rodinei. **Perfil e funções de diretor(a) de unidade educativa da Rede Santa Paulina**. In: GILGEN, Gerson (Org.). **Manual de Gestão da Rede Santa Paulina**. São Paulo/SP, 2010 (Arquivo interno).

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional**. Brasília: Diário Oficial da União, Poder Executivo, 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: 17 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.005/2014. **Plano Nacional de Educação 2014**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 01 jul 2021.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CNE. Câmara de Educação Básica. Nº 07, 07 de abril de 2010. Estabelece as Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília/DF. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007\\_10.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007_10.pdf), Acesso em: 01 jul 2021.



ETGES, Adelmo Germano. **A pessoa do gestor e do educador leigo como estimuladores da proposta educativa marista no RS: do empenho original do fundador, Marcelino Champagnat, aos desafios do século XXI**. 2014. 194 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

FERRY, G. **Pedagogia de la formacion. Formacion de formadores**. Série Los documentos. Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.1997.

FERRY, G. La relación teoría-práctica em la formación e Formación teórico-formación práctica. La alternância. In: **Pedagogia de la formación**. Buenos Aires: Centro de Publicações Educativas e Material Didático. 2008.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa: pesquisa qualitativa - por que e como fazê-la**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCÍA, C.M. **Formação de professores para uma mudança educativa**. Porto Editora: Portugal. 1999.

LIBÂNEO, J.C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Secretaria Municipal de Educação de Cascavel - PR, 2015.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

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

LÜDKE, Menga; André, Marli E.D.A. **Pesquisa em comunicação: abordagens qualitativas**. São Paulo: UPE, 1986.

NASCIMENTO, Vanise Panont do.; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. **O papel do gestor escolar: estudo de caso sobre os desafios da educação pública**. *RPGE- Revista on line de Política e Gestão Educacional (Araraquara)*, v. 23, n. 2, 2019, p. 238-254. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11997/8101>. Acesso em: 19 jul. 2021.

NÓVOA. Antonio. **Formações de professores e profissão docente**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, I.C; MENEZES-VASQUES, I. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cadernos de Pesquisa. v. 48, n. 169, p. 876-900 jul./set. 2018.

PARO, V.H. **Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro**. 453Educ. Soc., Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 17 jun 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro**. Educ. Soc. Campinas, v. 30, n. 107, 2009, p. 453-467. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/xXw4538gBYmHNkQn6q98mYM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 de junho de 2021.

PIMENTA, Selma Garrido. (Org). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

SANTOS, E.A.G. **A dinâmica de ações extensionistas na formação continuada de professores municipais de Santa Maria/RS: a tessitura de processos formativos**. Tese. Universidade Federal de Santa Maria/RS. Programa de Pós-Graduação em Educação, RS. 2013.

TARDIF, M. **Saberes docentes e Formação Profissional**. 3. ed. Petrópolis/RJ: Vozes. 2002.

VIEIRA, S. L. **Política (s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE)*, v. 23, n. 1, 2007, p. 53-69. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19013/11044>. Acesso em: 19 nov. 2020.